

Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου

Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης

Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών
Διοίκηση Επιχειρήσεων (MBA)

Μεταπτυχιακή Διατριβή



Η επικοινωνία στη Διοίκηση. Πως επιδρά στην
απόδοση και ικανοποίηση των Εργαζομένων.

Μαρία Μυλόρδου

Επιβλέπων Καθηγητής
Μιχάλης Σωκράτους

Μάιος 2022

Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου

Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης

Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών
Διοίκηση Επιχειρήσεων (MBA)

Μεταπτυχιακή Διατριβή

Η επικοινωνία στη Διοίκηση. Πως επιδρά στην
απόδοση και ικανοποίηση των Εργαζομένων.

Μαρία Μυλόρδου

Επιβλέπων Καθηγητής
Μιχάλης Σωκράτους

Η παρούσα διατριβή υποβλήθηκε προς μερική εκπλήρωση των απαιτήσεων για απόκτηση μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών στη Διοίκηση Επιχειρήσεων από τη Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης του Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου.

Μάιος 2022

Περίληψη

Η επικοινωνία στις επιχειρήσεις, είναι ένα πολύ σημαντικό στοιχείο στην επιτυχημένη οργάνωση επιχειρήσεων. Η επιχειρησιακή επικοινωνία αποτελεί τον κύριο παράγοντα ανάπτυξης της επιχειρηματικής δράσης. Η επικοινωνία είναι ένας κρίσιμος παράγοντας για την κατεύθυνση και την κινητοποίηση του εργατικού δυναμικού προς την επίτευξη των οργανωτικών στόχων. Δημιουργώντας καλές σχέσης και κατανόηση ενισχύεται η συνεργασία και προάγεται η αποτελεσματικότερη απόδοση και ικανοποίηση του προσωπικού.

Σκοπός της έρευνας αυτής είναι να διερευνηθεί ο ρόλος και το αντίκτυπο της (επιχειρηματικής) επικοινωνίας, που υπάρχει στους οργανισμούς προς διερεύνηση, στην απόδοση των εργαζομένων στη δουλειά τους, την ικανοποίησή τους και την αντίληψή τους για τον προϊστάμενο τους και την ανώτατη διοίκηση (κάθετη επικοινωνία). Η παρούσα μελέτη είναι μια ποσοτική περιγραφική μελέτη. Δείγμα της αποτέλεσαν 142 συμμετέχοντες οι οποίοι δημιούργησαν ένα δείγμα ευκολίας (βολικό). Από τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν ότι το γενικό επίπεδο εσωτερικής επιχειρηματικής επικοινωνίας είναι καλό. Με σημεία προς βελτίωση και διερεύνηση την ομαδικότητα και η επικοινωνία μεταξύ των τμημάτων. Σχετικά με το πώς επηρεάζει η επιχειρησιακή επικοινωνία την απόδοση των εργαζομένων παρατηρήθηκε οι απαντήσεις ήταν ομοιόμορφες και σταθερές, με θετικά αποτελέσματα. Τα ευρήματα της έρευνας φαίνεται να έρχονται σε συμφωνία με τα ευρήματα της βιβλιογραφίας όπου αναφέρει ότι οργανισμοί με καλό επίπεδο εσωτερικής επιχειρησιακής επικοινωνίας έχουν υψηλά επίπεδα ικανοποίησης του προσωπικού τους. Και τέλος, η γενική κατάσταση της κάθετης επικοινωνίας, σε κάποιες απαντήσεις παρουσιάζονται θετικά χαρακτηριστικά και καταστάσεις σε σχέση με τον άμεσα προϊστάμενο των συμμετεχόντων αλλά σε κάποιες άλλες τα αποτελέσματα είναι αντίθετα. Είναι και αυτό ένα σημείο το οποίο φάνηκε ότι χρήζει περαιτέρω διερεύνησης και καλό θα ήταν να γίνει μια νέα έρευνα εστιασμένη σε αυτό το τομέα.

Summary

Business communication is a very important element in a successful business organization.

Business communication is the main factor in the development of business activity.

Communication is a critical factor in directing and mobilizing the workforce to achieve organizational goals. Creating a good relationship and understanding enhances collaboration and promotes more effective staff performance and satisfaction.

The purpose of this research is to investigate the role and impact of business communication, which exists in the organizations under investigation, on the performance of employees in their work, their satisfaction and their perception of their supervisor and top management (Certical Contact, Downward Communication). The present study is a quantitative descriptive study. Its sample consisted of 142 participants who created a sample of convenience. The results of the research showed that the general level of internal business communication is good. With points to improve and explore teamwork and communication between departments. Regarding how business communication affects employee performance, the answers were observed to be uniform and consistent, with positive results. The research findings seem to be in line with the findings of the literature where it states that organizations with a good level of internal business communication have high levels of staff satisfaction. And finally, the general state of vertical communication, in some answers positive characteristics and situations are presented in relation to the immediate supervisor of the participants but in others the results are the opposite. This is also a point that seemed to need further investigation and it would be good to run a new research focused on this area.

Ευχαριστίες

Θα ήθελα να ευχαριστήσω όλους τους συναδέλφους, φίλους και γνωστούς που αποτέλεσαν την ουσία της εργασίας αυτής. Ακόμη ευχαριστώ την οικογένεια και τον σύζυγο μου που ήταν δίπλα μου σε ότι χρειάστηκε για να γίνει πραγματικότητα αυτή η εργασία. Τέλος, αλλά χωρίς καμία επιφύλαξη ή αμφιβολία θα ήθελα να ευχαριστήσω πραγματικά των καθηγητή μου Δρ. Μιχάλη Σωκράτους για τον αστείρευτο ζήλο και πραγματικό ενδιαφέρον που έδειξε σε όλους τους συμφοιτητές μας, αλλά και την ιδιαίτερη κατανόηση και υπομονή που είχε μαζί μου. Ήταν ο μοναδικός σύνδεσμος που επέτρεψε να γίνει αυτή η εργασία.

Περιεχόμενα

Περίληψη.....	1
Summary.....	2
Ευχαριστίες.....	3
Περιεχόμενα	4
Κεφάλαιο 1.....	5
Εισαγωγή.....	6
Η επικοινωνία	6
Η επιχειρηματική επικοινωνία	7
Χρησιμότητα μελέτης.....	8
Σκοπός.....	9
Ερευνητικά ερωτήματα	11
Κεφάλαιο 2.....	12
Βιβλιογραφική Ανασκόπηση	12
Εσωτερική επιχειρησιακή επικοινωνία.....	12
Επιχειρησιακή επικοινωνία και απόδοση των εργαζομένων.....	15
Επιχειρησιακή επικοινωνία και ικανοποίηση των εργαζομένων	17
Κάθετη επικοινωνία.....	19
Κεφάλαιο 3.....	20
Μεθοδολογία.....	20
Κεφάλαιο 4.....	27
Παρουσίαση Αποτελεσμάτων	27
Κεφάλαιο 5.....	44
Συμπεράσματα	44
Βιβλιογραφία.....	46

Πίνακας 1 Τρίπτυχος Πίνακας Ερωτήσεων ερωτηματολογίου	21
Πίνακας 2 Αποτέλεσμα Chronbach's Alpha	24
Γράφημα 1 Δείγμα-Φύλο	25
Γράφημα 2 Δείγμα - Ηλικία	25
Γράφημα 3 Δείγμα - Εργασιακή Εμπειρία.....	26
Γράφημα 4 Δείγμα - Εκπαίδευση	26
Γράφημα 5 Ερώτηση 1	28
Γράφημα 6 Ερώτηση 2	28
Γράφημα 7 Ερώτηση 3	29
Γράφημα 8 Ερώτηση 4	29
Γράφημα 9 Ερώτηση 5	30
Γράφημα 10 Ερώτηση 6	31
Γράφημα 11 Ερώτηση 7	31
Γράφημα 12 Ερώτηση 8	32
Γράφημα 13 Ερώτηση 9	32
Γράφημα 14 Ερώτηση 10	33
Γράφημα 15 Ερώτηση 11.....	33
Γράφημα 16 Ερώτηση 12	34
Γράφημα 17 Ερώτηση 13	34
Γράφημα 18 Ερώτηση 14	35
Γράφημα 19 Ερώτηση 15	35
Γράφημα 20 Ερώτηση 16	36
Γράφημα 21 Ερώτηση 17	36
Γράφημα 22 Ερώτηση 18	37
Γράφημα 23 Ερώτηση 19	37
Γράφημα 24 Ερώτηση 20	38
Γράφημα 25 Ερώτηση 21	38
Γράφημα 26 Ερώτηση 22	39
Γράφημα 27 Ερώτηση 23	39
Γράφημα 28 Ερώτηση 24	40
Γράφημα 29 Ερώτηση 25	41
Γράφημα 30 Ερώτηση 26	41
Γράφημα 31 Ερώτηση 27	42
Γράφημα 32 Ερώτηση 28	42
Γράφημα 33 Ερώτηση 29	43

Κεφάλαιο 1

Εισαγωγή

Η επικοινωνία

Η λέξη “επικοινωνία” αναφέρεται πολύ συχνά στην καθημερινή μας ζωή. Ακούμε, διαβάζουμε και συζητούμε για αυτήν. Όταν όμως δοκιμάσουμε να απαντήσουμε στο ερώτημα «τι εννοούμε με τον όρο επικοινωνία;», παρατηρούμε ότι είναι πολύ δύσκολο να βρεθεί απάντηση. Γι’ αυτό το λόγο, ο όρος επικοινωνία έχει διαφορετική ερμηνεία, ανάλογα την σκοπιά που τον βλέπει κάποιος. Οι ιερείς για παράδειγμα «επικοινωνούν ή κοινωνούν» με την αγία μετάληψη. Στη βιολογία, με την επικοινωνία αναφερόμαστε στη μεταφορά βιολογικών παραγόντων. Οι τεχνικοί αναφέρονται στις γραμμές επικοινωνίας των δρόμων και διάφορων άλλων δικτύων. Άλλοι μιλώντας για επικοινωνία εννοούν την τηλεόραση, το ραδιόφωνο κ.α. Η επικοινωνία λοιπόν, μεταξύ των ανθρώπων είναι πολυδιάστατη και έχει γίνει αντικείμενο μελέτης για πολλές επιστήμες (Watzlawick, Beavin, & Jackson, 1967). Σύμφωνα με τους Taylor (2005) και DeVito (2006), ως επικοινωνία νοείται η διαδικασία κατά την οποία ανταλλάσσονται πληροφορίες μεταξύ ατόμων με τη χρήση ενός κοινού κώδικα συμβόλων και συμπεριφορών.

Ο Keyton (2011) ορίζει την επικοινωνία ως τη διαδικασία κατά την οποία μεταδίδονται πληροφορίες από ένα άτομο σε άλλο και την κοινή αντίληψη της.

Οι Watzlawick, Beavin, και Jackson (1967) πιστεύουν πως η επικοινωνία συντελείται σε δύο επίπεδα: το επίπεδο της σχέσης και το επίπεδο του περιεχομένου. Το επίπεδο της σχέσης αναφέρεται στο πώς οι δύο συνομιλητές συνδέονται μεταξύ τους. Το επίπεδο του

περιεχομένου αναφέρεται στις λέξεις, στη γλώσσα και στις πληροφορίες που ανταλλάσσουν μεταξύ τους οι συνομιλητές. Τα δύο επίπεδα είναι άρρηκτα συνδεδεμένα μεταξύ τους, και το περιεχόμενο μεταδίδεται πιο αποτελεσματικά στις υγιείς σχέσεις. Το αντίθετο συμβαίνει όταν οι σχέσεις είναι τεταμένες, το μήνυμα δεν μεταδίδεται ξεκάθαρα ή δεν γίνεται εύκολα αποδεκτό, εξαιτίας των εντάσεων που ταλανίζουν τη σχέση.

Τα είδη επικοινωνίας είναι διάφορα, μπορεί η επικοινωνία να είναι προφορική είτε προσωπική είτε τηλεφωνική, μπορεί να είναι γραπτή, ηλεκτρονική αλλά και οπτική, επίσημη ή μη επίσημη.

Η ραγδαία πρόοδος της τεχνολογίας που παρουσιάζεται τα τελευταία χρόνια έχει επηρεάσει για τα καλά την επικοινωνία μεταξύ των ανθρώπων. Οι οργανισμοί, οι επιχειρήσεις, είναι από τα σημαντικότερα στοιχεία της οικονομίας, και εξελίσσονται και αυτοί μαζί. Οι επιχειρήσεις αποτελούνται από ανθρώπους, με κύριο χαρακτηριστικό τους, την ανάγκη της επικοινωνίας. Οι επιχειρήσεις και οι άνθρωποι αλληλεπιδρούν μεταξύ τους με σκοπό την επίτευξη των στόχων τους, είτε κοινούς είτε μη. Σε κάθε περίπτωση, οι επιχειρήσεις είναι η πηγή ζωής του οικονομικού συστήματος, παρέχουν στους ανθρώπους απασχόληση, ασφάλεια και ευκαιρίες.

Η επιχειρηματική επικοινωνία

Η επικοινωνία στις επιχειρήσεις, ή αλλιώς επιχειρηματική επικοινωνία είναι ένα πολύ σημαντικό στοιχείο στην επιτυχημένη οργάνωση επιχειρήσεων. Η επιχειρησιακή επικοινωνία αποτελεί τον κύριο παράγοντα ανάπτυξης της επιχειρηματικής δράσης. Με τον όρο αυτό εννοούμε τις οργανωμένες ανταλλαγές ιδεών, απόψεων και πληροφοριών μεταξύ των εργαζομένων με τη χρήση συμβόλων ή σημάτων, προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι της επιχείρησης. (Λούτας.2002)

Οι Κοτζαϊβάζογλου & Πασχαλούδης (2002) δίνουν έναν άλλο προσδιορισμό της έννοιας της επιχειρησιακής επικοινωνίας, χρησιμοποιώντας ένα πιο γενικό όρο, την “Οργανωσιακή” επικοινωνία, η οποία αφορά και μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς. Ορίζουν λοιπόν ως Οργανωσιακή επικοινωνία, τις αποτελεσματικές μεταβιβάσεις μηνυμάτων που γίνονται άμεσα

ή έμμεσα, ατομικά ή μαζικά, με τη χρήση λεκτικών ή συμβολικών μορφών και πραγματοποιούνται στα πλαίσια ενός οργανισμού, με στόχο την επίτευξη των αντικειμενικών σκοπών του.

Η επιχειρησιακή επικοινωνία έχει διάφορα είδη από τα οποία επιλέγεται ποιο είναι κατάλληλο ανά περίπτωση. Έχουμε το είδος της άμεσης και έμμεσης επικοινωνίας, τη λεκτική και μη λεκτική, την εσωτερική και την εξωτερική επικοινωνία και την τυπική και την άτυπη επικοινωνία. Επίσης η επιχειρησιακή επικοινωνία χαρακτηρίζεται από ακόμη ένα τρόπο διαχωρισμού, με βάση τη “κατεύθυνση” της. Με αυτό τον τρόπο η ανταλλαγή πληροφοριών γίνεται προς 3 κατευθύνσεις, καθοδικά, ανοδικά, οριζόντια και αμφίδρομα.

Χρησιμότητα μελέτης

Η σχέση μεταξύ διοίκησης και εργαζομένων είναι πολύ σημαντική. Όταν η σχέση της διοίκησης με τους εργαζομένους είναι πολύ ισχυρή τελικά θα βοηθήσει στη καλύτερη λειτουργία της επιχειρηματικής οργάνωσης.

Σύμφωνα με τον Stephen (2011) , η επικοινωνία είναι ένας κρίσιμος παράγοντας για την κατεύθυνση και την κινητοποίηση του εργατικού δυναμικού προς την επίτευξη των οργανωτικών στόχων. Δημιουργώντας καλές σχέσης και κατανόηση ενισχύεται η συνεργασία και προάγεται η αποτελεσματικότερη απόδοση.

Οι διευθυντές περνούν πολύ χρόνο επικοινωνώντας με το προσωπικό, με διάφορους τρόπους, προφορικά ή γραπτά, αυτή η τέχνη, της επιχειρησιακής επικοινωνίας, είναι το μέσω που τους ενώνει με τους υφισταμένους καθ 'όλη τη διάρκεια της εργασίας τους (Congrad & Newberry, 2012). Οι έξυπνοι διευθυντές κατανοούν ότι η αποτελεσματική, άμεση επικοινωνία μεταξύ διευθυντών και εργαζομένων είναι απαραίτητη για την επιτυχία (Williams , 2007). Επίσης η επικοινωνία είναι απαραίτητη για την αποτελεσματική απόδοση μιας ομάδας και για κάθε οργανισμό είναι τόσης σημασίας όπως το αίμα που ρέει στο ανθρώπινο σώμα (Mckinney , Barker, Smith , & Davis , 2004).

Η επικοινωνία των προϊσταμένων με τους υπαλλήλους μπορεί να έχει σημαντική επίδραση στην εμπειρία του εργαζομένου στο χώρο εργασίας του (Myers, Siebold, & Park, 2011). Οι προϊστάμενοι αναθέτουν καθήκοντα στους υπαλλήλους, δίνουν ανατροφοδότηση και καθοδήγηση σε αυτούς, και τέλος επηρεάζουν το εργασιακό περιβάλλον που δημιουργείτε, με αποτέλεσμα όλα αυτά να επηρεάσουν την απόδοση και την ικανοποίηση των υπαλλήλων (Martin, Rich, & Gayle, 2004) (Richmond & McCroskey, 2000). Έρευνες που μελέτησαν την επικοινωνία προϊσταμένου- ομάδας εργαζομένων, έδειξε άμεση συσχέτιση της με την εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων (Mikkelsen, York, & Arritola, 2015) (Richmond & McCroskey, 2000) , την απόδοση στην εργασία τους (Chory & Hubbell, 2008) (Martin, Rich, & Gayle, 2004) (Mayfield & Mayfield, 2010)) και την αντίληψη τους για την αξιοπιστία του προϊστάμενου (Teven, 2007). Συγκεκριμένα, τα μηνύματα στην επικοινωνία μεταξύ ατόμων μπορεί να είναι καίριας σημασίας στις εργασιακές σχέσεις προϊσταμένου και υφιστάμενων επειδή αλληλοεξαρτάται ο ένας από τον άλλο για να επιτύχουν τους στόχους τους (Myers, Siebold, & Park, 2011)

Σκοπός

Η επιχειρηματική επικοινωνία είναι το κύριο χαρακτηριστικό των μοντέρνων επιχειρήσεων. Η καλή διοικητική και επιχειρηματική επικοινωνία δίνει την ικανότητα στον προϊστάμενο να εντοπίσει και να αναδείξει υφιστάμενους με ταλέντα και πολλά υποσχόμενους για την επιχείρηση. Στους οργανισμούς, η επικοινωνία μεταφέρει πληροφορίες και δημιουργεί ευκαιρίες για ανάπτυξη, με τελικό αποτέλεσμα την διατήρηση της οργάνωσης και της επιτυχίας (Farzad, 2000). Η αποτελεσματική επικοινωνία είναι πολύ σημαντική για τους διευθυντές και φυσικά εξαρτάται από τη σωστή αξιοποίηση των πόρων που έχει στη διάθεση του, όπως το εργατικό προσωπικό, την τεχνολογία, τα χρήματα, τα υλικά και μεθόδους της αγοράς. Στις επιχειρήσεις του σήμερα οι πληροφορίες πρέπει να μεταφέρονται γρηγορότερα και αποτελεσματικότερα από κάθε άλλη φορά μιας και η τεχνολογία έχει προχωρήσει τόσο πολύ.

Σκοπός της έρευνας αυτής είναι να διερευνηθεί ο ρόλος και το αντίκτυπο της (επιχειρηματικής) επικοινωνίας ,που υπάρχει στους οργανισμούς προς διερεύνηση , στην

απόδοση των εργαζομένων στη δουλειά τους, την ικανοποίηση τους και την αντίληψη τους για τον προϊστάμενο τους και την ανώτατη διοίκηση (κάθετη επικοινωνία).

Ερευνητικά ερωτήματα

Από τον σκοπό της έρευνας προέκυψαν τα ποιο κάτω ερευνητικά ερωτήματα:

1. Ποιο το γενικό επίπεδο της εσωτερικής επιχειρηματικής επικοινωνίας στον οργανισμό;
2. Πώς επηρεάζει η επιχειρησιακή επικοινωνία την απόδοση των εργαζομένων;
3. Πώς επηρεάζει η επιχειρησιακή επικοινωνία την ικανοποίηση των εργαζομένων;
4. Ποια η γενική κατάσταση της κάθετης επικοινωνίας, από πάνω προς τα κάτω;

Κεφάλαιο 2

Βιβλιογραφική Ανασκόπηση

Εσωτερική επιχειρησιακή επικοινωνία

Η λέξη επικοινωνία, είναι μια σύνθετη λέξη με τις ρίζες της στην αρχαία Ελλάδα. Αποτελείται από το αχώριστο μόριο «επί» και το ρήμα κοινωνώ, και σημαίνει ότι έχω ή πράττω κάτι σε κοινωνία με κάποιους άλλους. Δηλαδή, Κάποιο άτομο ή ομάδα ατόμων έρχεται σε σχέση με άλλα άτομα ή ομάδα ατόμων (Κοτζαϊβάζογλου & Πασχαλούδης, 2002). Η αντίστοιχη λέξη στα αγγλικά είναι communication και προέρχεται από την Λατινική λέξη communis που σημαίνει κοινά (Lunenburg, 2010). Έτσι λοιπόν η επικοινωνία αρχίζει από την στιγμή που ένα άτομο ή μια ομάδα θέλει να μεταφέρει μια πληροφορία, μια έννοια ή μια σκέψη σε μια άλλη ομάδα ή άτομο. Το άτομο ή η ομάδα που στέλνει το μήνυμα χαρακτηρίζεται ως πομπός, και το άτομο ή η ομάδα που παίρνει το μήνυμα δέκτης. Ο πομπός κωδικοποιεί αυτό που θέλει να μεταβιβάσει χρησιμοποιώντας σύμβολα και έτσι φτιάχνει ένα μήνυμα. Τα σύμβολα που χρησιμοποιεί ο πομπός μπορεί να είναι «λεκτικά» ή «μη λεκτικά». Εκτός δηλαδή από τον προφορικό και το γραπτό λόγο επικοινωνία μπορεί να υπάρξει και μέσω κινήσεων, στάσεων, εκφράσεων του προσώπου κ.α. Ο δέκτης από την πλευρά του λαμβάνει το μήνυμα, το αποκωδικοποιεί, το αξιολογεί, ερμηνεύει αυτά που αποκωδικοποιείσαι και τελικά αντιλαμβάνεται, κατανοεί ή αισθάνεται αυτό που ο πομπός ήθελε να του μεταβιβάσει. Δηλαδή οι σχέσεις μεταξύ των ατόμων ή και ομάδων έχουν να κάνουν με ανταλλαγή «εννοιών» (Miller, 2006), έτσι δεν μπορεί να υπάρχουν σχέσεις μεταξύ οποιουδήποτε χωρίς την ύπαρξη αλληλεπικοινωνίας (Πιτερόπουλος, 1996). Τα μηνύματα που μεταφέρονται μέσω της επικοινωνίας καθορίζονται και επηρεάζονται από τις προσωπικές ανάγκες όσων συμμετέχουν, τις πεποιθήσεις τους, τα βιώματα, τη σχέση (συμπάθεια ή αντιπάθεια) και την

προσωπική διάθεση και την γενικότερη κατάσταση αυτών που επικοινωνούν (Θεοφανίδου, 2009).

Οι εργαζόμενοι επικοινωνούν με τους ανωτέρους τους στην ιεραρχία για να λάβουν οδηγίες, να συμμαρτυρούν τους στόχους της επιχείρησης ή του οργανισμού και να μεταβιβάσουν τα δικά τους μηνύματα. Το ίδιο συμβαίνει και από την πλευρά των προϊσταμένων προς τους υφιστάμενους τους. Η ανάθεση καθηκόντων, οι οδηγίες για την εκτέλεσή τους, η παρακίνηση και η κατανόηση των πολιτικών της επιχείρησης δεν μπορούν να υπάρξουν χωρίς επικοινωνία (Μπουραντάς, Βάθης, Παπακωνσταντίνου, & Ρεκλείτης, 2012). Άρα επιχειρησιακή επικοινωνία ονομάζεται η επικοινωνία που γίνεται μέσα σε μία επιχείρηση, με στόχο την επίτευξη των στόχων και του σκοπού της επιχείρησης. Έχουν υπάρξει πολλές απόψεις σχετικά με την έννοια της επιχειρησιακής επικοινωνίας, όπως για παράδειγμα ο (Λούτας, 2002), αναφέρει ότι η επιχειρησιακή επικοινωνία είναι ο κύριος παράγοντας ανάπτυξης της επιχειρηματικής δράσης, όπου επιχειρηματική δράση εννοεί τις οργανωμένες ανταλλαγές ιδεών, γνώμων και πληροφοριών ανάμεσα στους εργαζόμενους με τη χρήση συμβόλων ή σημάτων, προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι της επιχείρησης. Οι Κοτζαϊβάζογλου & Πασχαλούδης (2002) όμως χρησιμοποιούν έναν άλλο ορισμό στη θέση της επιχειρησιακής επικοινωνίας, την «οργανωσιακή επικοινωνία», όπου την ορίζουν ως «τις αποτελεσματικές μεταβιβάσεις μηνυμάτων που γίνονται άμεσα ή έμμεσα, ατομικά ή μαζικά, με τη χρήση λεκτικών ή συμβολικών μορφών και πραγματοποιούνται στα πλαίσια ενός οργανισμού, με στόχο την επίτευξη των αντικειμενικών σκοπών του». Τα μέλη μιας επιχείρησης περνούν πολύ χρόνο επικοινωνώντας μεταξύ τους με διάφορους τρόπους, προφορικά ή γραπτά, και αυτό είναι ο βασικός πυλώνας της σχέσης τους καθ' όλη τη διάρκεια της εργάσιμης μέρας τους, ή και όχι μόνο. Η επιχειρησιακή επικοινωνία λοιπόν, αποτελεί ένα μέσο πληροφόρησης της επιχείρησης, μέσο συντονισμού των δραστηριοτήτων του οργανισμού, συντελεστή διαμόρφωσης διαθέσεων και κλίματος στον εργασιακό χώρο, μέσο λήψης αποφάσεων, και σημαντικό παράγοντα για την ανάπτυξη μιας σύγχρονης, πρωτοπόρας και ανταγωνιστικής επιχείρησης (Κακουλίδης, 2009). Η εσωτερική επιχειρησιακή επικοινωνία είναι πολύ σημαντική για την προώθηση και ανάπτυξη διάφορων συμπεριφορών στην επικοινωνία, όπως την ανταλλαγή ιδεών και γνώσεων, τη συνεργασία και την δημιουργικότητα (Mazzei, 2010).

Επίσης οι Mazzei, Dell'Oro, και Kim, (2012) αναγνώρισαν την εσωτερική επικοινωνία ως το κλειδί για την δημιουργία μιας καλής σχέσης οργανισμού και εργαζομένων. Με αποτέλεσμα, η καλή σχέση οργανισμού και εργαζομένων, βελτιώνει την πιθανότητα οι εργαζόμενοι να αποκτήσουν θετικές επικοινωνιακές συμπεριφορές. Επίσης διάφορες έρευνες βρίσκουν ότι η καλή εσωτερική επικοινωνία μεταξύ των εργαζομένων επηρεάζει θετικά τους εργαζόμενους στο να μοιράζονται και να ανταλλάζουν τις γνώσεις τους με άλλους εργαζόμενους (Van Der Hoof & de Ridder, 2004).

Επιχειρησιακή επικοινωνία και απόδοση των εργαζομένων

Η απόδοση των εργαζομένων ορίζεται συνήθως ως, η συμπεριφορά που επιδεικνύει ένας εργαζόμενος κατά την εκτέλεση μιας συγκεκριμένης εργασίας που του έχει ανατεθεί, και σχετίζεται επίσης με το αποτέλεσμα που παράγει ο εργαζόμενος. Οι Fuertes, G.et.al. (2020) αναφέρουν ότι η απόδοση των εργαζομένων συνδέεται με τα επιτεύγματα του κάθε εργαζόμενου, σε συνδυασμό με τους διάφορους κανόνες, κανονισμούς ή προσδοκίες του οργανισμού. Άλλοι αναφέρουν ότι απόδοση των εργαζομένων μπορεί να θεωρηθεί όλα όσα κάνει και δεν κάνει ένας εργαζόμενος. Επιπρόσθετα, η απόδοση των εργαζομένων χαρακτηρίζεται από την ποιότητα και την ποσότητα της παραγωγής/εργασίας του εργαζόμενου, την παρουσία του στη δουλειά του, την προθυμία και καλή του θέληση για εξυπηρέτηση, κατά πόσο διευκολύνει καταστάσεις στη δουλειά του, και την τυπικότητα του στις προθεσμίες που δίνονται για ολοκλήρωση εργασιών. (Shahzadi, Javed, Pirzada, & Nasreen, 2014). Με βάση τον Yang, 2008, η απόδοση των εργαζομένων δεν μπορεί να επιβεβαιωθεί ή να εξακριβοθεί αντικειμενικά. Παρόλα αυτά οι οργανισμοί μπορούν να αναγνωρίσουν κάποια χαρακτηριστικά καλής απόδοσης των εργαζομένων τους και να τα επιβραβεύσουν με μπόνους και ανταμοιβές με βάση την ατομική τους απόδοση. Αυτό θα έχει ως αποτέλεσμα να αναγνωρίζονται οι εργαζόμενοι με καλή απόδοση και να επιρεάζουν και τους άλλους. Με βάση αυτό ο Yang, 2008 συμπέρανε ότι η αναγνώριση και η επιβράβευση της καλής απόδοσης μεταξύ των εργαζομένων με ένα καλό σύστημα ανταμοιβής, επηρεάζει πάρα πολύ την παραγωγικότητα και το ηθικό των εργαζομένων. Η ποιότητα της απόδοσης των εργαζομένων είναι αποτέλεσμα των ικανοτήτων και δυνατοτήτων του κάθε εργαζόμενου. Οι περισσότεροι ικανοί και καταρτισμένοι υπάλληλοι τείνουν να παρουσιάζουν υψηλό επίπεδο τεχνογνωσίας και δέσμευσης τους με την εργασία τους, με αποτέλεσμα να οδηγούνται σε μεγαλύτερα επίπεδα απόδοσης των εργαζομένων σε σύγκριση με εκείνους με λιγότερη εξειδίκευση και δεξιότητες (Jiang , Du, Zhou, & Cui, 2020). Ο ζήλος που δείχνουν οι εργαζόμενοι και η δέσμευση τους προς τον οργανισμό, συνήθως ενισχύονται θετικά όταν οι υπόλοιποι εργαζόμενοι ή προϊστάμενοι και ανώτερα στελέχη είναι σαφής, αναλαμβάνουν και διεκπεραιώνουν αποτελεσματικά τους στόχους και εργασίες τους. Όταν οι εργαζόμενοι έχουν

ανθρώπους και συναδέλφους γύρω τους που κάνουν τη δουλειά τους αποτελεσματικά , τότε το ηθικό και η ενέργεια και αυτών, τονώνονται και αποδίδουν καλύτερα (El-Zein, 2012). Επίσης η επικοινωνία μεταξύ υπαλλήλων και οργανισμού αντανακλάτε στην απόδοση των εργαζομένων, και η αποτελεσματική επικοινωνία βοηθά στο να γίνουν πιο παραγωγικοί και αποδοτικοί οι εργαζόμενοι ενός οργανισμού (Verghese, 2017). Ακόμη, η επικοινωνία μεταξύ των εργαζομένων επηρεάζει επίσης την απόδοση τους, και κατ' επέκταση τη διάθεση και συμπεριφορά τους (Χυτήρης , 2006). Η διάθεση και η συμπεριφορά είναι χαρακτηριστικά τα οποία συνήθως φτάνουν στον τελικό αποδέκτη, ο οποίος είναι ο πελάτης μιας επιχείρησης, όπου κατά τη διάρκεια της συναναστροφής του με μια επιχείρηση και το άτομο που τον εξυπηρετεί δίνει μεγάλο βάρος σε αυτά τα χαρακτηριστικά. Οι επιχειρήσεις γενικότερα, δίνουν πολύ έμφαση και κάνουν πολλά πράγματα για να έχουν ικανοποιημένους πελάτες, χωρίς να δίνουν την ίδια ή ανάλογη προσοχή στους υπαλλήλους τους. Όταν όμως οι εργαζόμενοι δεν είναι ικανοποιημένοι δεν μπορεί ούτε οι πελάτες να είναι ικανοποιημένοι. Ο λόγος είναι ότι, εάν οι υπάλληλοι είναι ικανοποιημένοι, θα δουλεύουν καλύτερα και έτσι οι πελάτες θα εξυπηρετούνται καλύτερα άρα είναι πολύ πιο πιθανόν να είναι και οι πελάτες ικανοποιημένοι (Ahmad, Wasay, & Ullah, 2012). Επίσης, η απόδοση των εργαζομένων επηρεάζεται από τα κίνητρα που δίνονται στους εργαζόμενους. Ο λόγος είναι ότι εάν οι εργαζόμενοι έχουν καλά κίνητρα τότε θα προσπαθούν περισσότερο για να είναι καλύτεροι στην δουλειά τους άρα έτσι αναπόφευκτα θα είναι και η απόδοση τους καλύτερη (Azar & Shafiqhi, 2013). Γι' αυτό οι επιχειρήσεις θα ήταν καλύτερο να αλλάξουν τους τρόπους που προσπαθούν να αποκτήσουν ικανοποιημένους πελάτες και να εστιάσουν λίγο περισσότερο και πιο σωστούς τρόπους και μέσα, στους εργαζόμενους τους.

Επιχειρησιακή επικοινωνία και ικανοποίηση των εργαζομένων

Η ικανοποίηση των εργαζομένων είναι ένα πολύ σημαντικό θέμα. Όπως αναφέρθηκε και πιο πάνω ένας από τους παράγοντες που επηρεάζουν την απόδοση των εργαζομένων είναι και η ικανοποίηση στο χώρο εργασίας του. Έτσι λοιπόν η ικανοποίηση των εργαζομένων είναι πολύ σημαντική τόσο για τον ίδιο τον οργανισμό-επιχείρηση, αφού επηρεάζει την απόδοσή τους και η επιχείρηση θέλει να έχει υψηλή αποδοτικότητα, όσο και τους εργαζόμενους μέσω της ψυχολογίας και ψυχικής τους υγείας. Οι επιχειρήσεις θέλουν να έχουν υψηλή απόδοση, για να έχουν υψηλή απόδοση πρέπει να έχουν προσωπικό που να είναι αποδοτικό, άρα αφού αυτά συνδέονται, οι επιχειρήσεις θα πρέπει να θέλουν να έχουν ικανοποιημένο προσωπικό.

Η ικανοποίηση στον εργασιακό χώρο- επαγγελματική ικανοποίηση, μέσα από θεωρίες, όπως και το θεωρητικό μοντέλο των Porter & Lawler (1968) έχει συσχετιστεί με τα κίνητρα, τις στάσεις και τις αξίες στην εργασία. Επίσης η επαγγελματική ικανοποίηση είναι το αποτέλεσμα αλλά αποτελεί και προσδιοριστικό παράγοντα της απόδοσης και της ενθάρρυνσης των εργαζομένων για περισσότερη παραγωγικότητα. Το 1976, ο Locke (1976) ορίζει την επαγγελματική ικανοποίηση ως «η θετική συναισθηματική ανταπόκριση του ατόμου προς το συγκεκριμένο έργο που ασκεί, εφόσον εκπληρώνονται οι επαγγελματικές του αξίες». Επίσης ο Locke θεωρεί ότι υπάρχουν κάποιες προϋποθέσεις για να επιτευχθεί η επαγγελματική ικανοποίηση. Μια προϋπόθεση είναι η εργασία να αποτελεί πρόκληση για τον εργαζόμενο. Μια άλλη προϋπόθεση είναι η καλή απόδοση του εργαζόμενου να ανταμείβεται, ακόμα, να δίνεται στον εργαζόμενο θετική ενίσχυση για την καλή δουλειά και επιτυχίες του, να παρέχονται καλές συνθήκες εργασίας, σωστή επιτήρηση και καθοδήγηση και φυσικά θετικές διαπροσωπικές σχέσεις στο χώρο εργασίας του εργαζομένου. Πολύ σημαντική προϋπόθεση για την ικανοποίηση των εργαζομένων είναι να διασφαλίζεται η μονιμότητα της απασχόλησης του προσωπικού, να συμμετέχουν οι εργαζόμενοι στη λήψη αποφάσεων, να έχει ο εργαζόμενος αυτονομία και υπευθυνότητα και να υπάρχει σαφήνεια ρόλων (Κάντας, 1998).

Ερευνητές υποστηρίζουν ότι η επικοινωνία σε έναν οργανισμό έχει σημαντική επίδραση στην ικανοποίηση των εργαζομένων (Yammarino & Naughton, 1988). Η ικανοποίηση στο χώρο εργασίας ενός εργαζόμενου είναι πολύ σημαντική, και δεν είναι τίποτα άλλο παρά η αντίληψη για την ιδανική εργασία που έχει στο μυαλό του ο εργαζόμενος, σε σχέση με την εργασιακή ευτυχία. Οι εργαζόμενοι προσπαθούν να πάρουν κάτι από έναν οργανισμό που εργάζονται. Προσπαθούν να συνεισφέρουν στον οργανισμό με το να λαμβάνουν μέρος σε αποφάσεις που τον αφορούν, ενδυναμώνοντας τα εργασιακά καθήκοντα και την ευθύνη του καθενός. Όταν οι εργαζόμενοι είναι ικανοποιημένοι με τη δουλειά τους δεν θα εγκαταλείψουν τον χώρο όπου εργάζονται. Άρα έτσι οι απουσίες από την δουλειά θα μειωθούν. Έχει δημιουργηθεί ένα ευρύ φάσμα θεωριών που ασχολείται με την ικανοποίηση των εργαζομένων (Muchinsky, (1964)) (Locke & Schweiger , 1979) (Herzberg , 1987) (Schneider & Alderfer, 1973) (Hackman & Oldham, 1976), αλλά φαίνεται ότι δεν βρέθηκε μια ενιαία θεωρία που να εξηγεί πλήρως αυτή την παράμετρο. Διάφοροι ερευνητές δημιούργησαν διάφορα εργαλεία μέτρησης της εργασιακής ικανοποίησης και ορίζουν διάφορες πτυχές. Μερικές είναι η σχέση και η ικανοποίηση του εργαζόμενου από τον προϊστάμενο του, η σχέση με τους συναδέλφους, η παρούσα αμοιβή-μισθός που λαμβάνει ο εργαζόμενος, η φύση της εργασίας και οι ευκαιρίες για προαγωγή (SmithF, Smits, & Hoy, 1998).

Κάθετη επικοινωνία

Η εσωτερική επικοινωνία χωρίζεται σε τρεις βασικές μορφές, την κάθετη και την κατά μήκος, όπου η κάθετη χωρίζεται σε κάθετη προς τα πάνω και κάθετη προς τα κάτω και η κατά μήκος χωρίζεται σε οριζόντια και σε διαγώνια (Montana & Charnov, 1993). Κάθετη εσωτερική επικοινωνία είναι η ροή της πληροφορίας προς τα πάνω ή προς τα κάτω στην ιεραρχία μιας επιχείρησης. Με αυτή τη μορφή επικοινωνίας συνδέονται όλα τα επίπεδα της ιεραρχίας μιας επιχείρησης. Η αποτελεσματική κάθετη επικοινωνία προσφέρει στους υπαλλήλους της επιχείρησης διάφορες πληροφορίες, όπως για παράδειγμα τα πλάνα που έχει η επιχείρηση, τους στόχους της, τις πολιτικές τις αλλά και της διαδικασίες που ακολουθεί και τους βοηθά να πετυχαίνουν την εργασία τους. Συγχρόνως παρέχει στα ανώτερα στελέχη τη δυνατότητα αναπληροφόρησης, ώστε να είναι σε θέση να αξιολογήσουν την ανταπόκριση των εργαζομένων στα μηνύματα που έλαβαν (Thill, Bovee, Dovel, & Wood, 1995).

Η κάθετη εσωτερική επικοινωνία προς τα κάτω, είναι η ροή της πληροφόρησης από τα ανώτερα προς τα κατώτερα επίπεδα της οργανωσιακής ιεραρχίας, δηλαδή από τον προϊστάμενο στον υφιστάμενο. Μέσο αυτής της μορφής επικοινωνίας οι εργαζόμενοι μπορούν να μοιράζονται γνώσεις και πληροφορίες με άλλους στα διάφορα επίπεδα διοίκησης. Ο ρόλος λοιπόν του προϊστάμενου είναι να συνδέει την ομάδα του με τις άλλες ομάδες και στρώματα στην επιχείρηση. Δηλαδή ο προϊστάμενος είναι το μέσο με το οποίο οι υφιστάμενοι επικοινωνούν με τους ανώτερους τους αλλά και τους ισόβαθμους τους. Πολύ σημαντική αντίληψη είναι ότι ο κάθε προϊστάμενος πρέπει να αντιπροσωπεύει την ομάδα του και να υπερασπίζεται τα συμφέροντα της στα πιο πάνω στρώματα της ιεραρχίας. Αυτή η αντίληψη είναι ένας πολύ σημαντικός παράγοντας για την σχέση που αναπτύσσετε μεταξύ προϊστάμενου και των υφιστάμενων του. Οι Osborne & Hammoud (2017) υποδεικνύουν ότι η αλληλεπίδραση και η ανταλλαγή ιδεών με πιο έμπειρους και καταρτισμένους διευθυντές ή άλλους προϊστάμενος προωθούν τους υπαλλήλους να αποδίδουν καλύτερα. Τα αποτελέσματα σε έρευνες που διερευνούσαν τις σχέσεις προϊστάμενου –προσωπικού δείχνουν ότι όταν ο προϊστάμενος δείχνει προσωπικό ενδιαφέρον για τους υφιστάμενους του και ασχολείται με τα προβλήματα και τις ανάγκες τους, μειώνονται τα παράπονα και οι απουσίες από την εργασία όπως και οι παραιτήσεις (Λαλούμης, 2016).

Κεφάλαιο 3

Μεθοδολογία

Η παρούσα μελέτη ακολουθεί ποσοτικό σχεδιασμό και είναι μια περιγραφική μελέτη της επιχειρηματικής επικοινωνίας και του ρόλου της στην απόδοση και ικανοποίηση των εργαζομένων όπως επίσης και της αντίληψης τους για τον προϊστάμενο και την ανώτατη διοίκηση τους. Επίσης η μελέτη αυτή διερευνά και την ύπαρξη συσχέτισης μεταξύ της επιχειρηματικής επικοινωνίας με την απόδοση και ικανοποίηση των εργαζομένων.

Στις κοινωνικές επιστήμες και στις μελέτες που έχουν να κάνουν με τον άνθρωπο και τις απόψεις του, ιδικά σε σχέση με άλλους ανθρώπους, είναι καλύτερο να χρησιμοποιείται η ποιοτική έρευνα. Με την ποιοτική έρευνα δίνεται η δυνατότητα στον μελετητή να διερευνήσει και να ερμηνεύσει σε βάθος το φαινόμενο που θέλει να αναλύσει. Παρ' όλα αυτά η ποιοτική έρευνα είναι πιο απαιτητική και χρειάζεται περισσότερο χρόνο στη συλλογή και ανάλυση των δεδομένων καθώς γίνεται είτε με συνεντεύξεις, είτε με παρατήρηση, μελέτη περίπτωσης κ.α. Όλα αυτά προϋποθέτουν σε μεγάλο βαθμό την προσωπική συνάντηση και επαφή με τους συμμετέχοντες, πράγμα που για την εποχή που διανύουμε είναι μεγάλο εμπόδιο λόγω της κοινωνικής απομάκρυνσης και αποξένωσης που βιώνουμε εξαιτίας της πανδημίας του κορονοϊού. Γι' αυτό λοιπόν επιλέχθηκε ο ποσοτικός σχεδιασμός με την χρήση ηλεκτρονικού ερωτηματολογίου. Αρχίζοντας την προσπάθεια για δημιουργία ενός ερωτηματολογίου έγινε μελέτη και αναζήτηση της υπάρχουσας βιβλιογραφίας. Η αναζήτηση έγινε μέσα από διάφορες βάσεις δεδομένων με κύρια όμως το google scholar. Χρησιμοποιήθηκαν λέξεις κλειδιά όπως Business communication, job satisfaction, job performance, employee outcomes, επιχειρησιακή επικοινωνία, επικοινωνία και επαγγελματική ικανοποίηση, επαγγελματική απόδοση. Μέσα από την βιβλιογραφία βρέθηκαν διάφορες έρευνες που χρησιμοποίησαν διάφορα ερωτηματολόγια για να μελετήσουν διάφορες παραμέτρους, μαζί και αυτές που αφορούν την έρευνα μας. Από την έρευνα του Adersson (2019) επιλέχθηκαν 15 ερωτήσεις του ερωτηματολογίου που χρησιμοποιήσαν, όπως φαίνονται στον πίνακα 1.

Πίνακας 1 Τρίπτυχος Πίνακας Ερωτήσεων ερωτηματολογίου

Ερευνητικό Ερώτημα	Βιβλιογραφική Αναφορά	Ερώτηση στο ερωτηματολόγιο
<ul style="list-style-type: none"> • Ποιο το γενικό επίπεδο της εσωτερικής επιχειρηματικής επικοινωνίας στον οργανισμό; 	(Adersson, 2019)	Όταν γίνονται σημαντικές αλλαγές πάντα λαμβάνω σχετική πληροφόρηση.
	(Adersson, 2019)	Έχω ξεκάθαρη εικόνα για το όραμα και τον σκοπό του οργανισμού.
	(Adersson, 2019)	Ο χώρος εργασίας μου χαρακτηρίζετε από ομαδικότητα .
	(Adersson, 2019)	Η επικοινωνία μεταξύ διαφορετικών τμημάτων ή/και μονάδων στον οργανισμό γίνεται καλά.
	(Adersson, 2019)	Υπάρχει κλίμα εμπιστοσύνης στον οργανισμό (π.χ. μπορώ να εκφέρω την γνώμη μου ελεύθερα).
<ul style="list-style-type: none"> • Ποια η γενική κατάσταση της κάθετης επικοινωνίας, από πάνω προς τα κάτω; 	(Adersson, 2019)	Ο άμεσα προϊστάμενος μου είναι προσιτός.
	(Adersson, 2019)	Ο άμεσα προϊστάμενος μου είναι καλός στο να δίνει επικοδομητική ανατροφοδότηση/σχόλια.
	(Adersson, 2019)	Ο άμεσα προϊστάμενος μου είναι ανοικτός σε ανατροφοδότηση/σχόλια.
	(Adersson, 2019)	Ο άμεσα προϊστάμενος μου δίνει σαφείς στόχους για τις αναθέσεις μας.
	(Adersson, 2019)	Ο άμεσα προϊστάμενος μου με στηρίζει στην καθημερινότητα της δουλειά μου.
	(QuestionPro)	Ο άμεσα προϊστάμενος μου, μου δίνει κίνητρα για να κάνω την καθημερινή μου εργασία.
	(QuestionPro)	Ο άμεσα προϊστάμενος μου εκτιμά τη δουλειά μου.
	(Mikkelson, Sloan, & Tietsort, 2021)	Ο άμεσα προϊστάμενος μου λέει πράγματα που δεν θα έπρεπε να λέει.

	(Mikkelsen, Sloan, & Tietz, 2021)	Κάποια πράγματα τα οποία μου λείπει ο/η άμεσα προϊστάμενος/η μου είναι προσβλητικά για εμένα.
	(Adersson, 2019)	Ο άμεσα προϊστάμενος μου εξηγεί ποιες είναι οι συνέπειες της δουλειάς μου στο τη συμβαίνει στον οργανισμό.
	(Adersson, 2019)	Ο άμεσα προϊστάμενος μου συζητά μαζί μου για σημαντικά θέματα.
	(Adersson, 2019)	Η ανώτατη διοίκηση έχει καλή αντίληψη για το τι συμβαίνει στον οργανισμό.
	(Adersson, 2019)	Έχω πολύ εμπιστοσύνη στην ανώτατη διοίκηση
<ul style="list-style-type: none"> • Πώς επηρεάζει η επιχειρησιακή επικοινωνία την ικανοποίηση των εργαζομένων? • Υπάρχει σχέση μεταξύ της επιχειρηματικής επικοινωνίας και της ικανοποίησης των εργαζομένων; 	(Adersson, 2019)	Συνήθως λέω καλά πράγματα για τον οργανισμό.
	(QuestionPro)	Θα συνεχίζω να εργάζομαι στον οργανισμό που είμαι τώρα για τα επόμενα 2 χρόνια.
	(QuestionPro)	Θα πρότεινα τον οργανισμό που εργάζομαι, ως εργοδότη σε φίλους και γνωστούς.
	(QuestionPro)	Έχω ευκαιρίες ατομικής επαγγελματικής εξέλιξης στον οργανισμό μου.
	(QuestionPro)	Ανταμείβομαι για την αφοσίωση και τη δέσμευση μου στον οργανισμό.
<ul style="list-style-type: none"> • Πώς επηρεάζει η επιχειρησιακή 	(Schaufeli, Bakker, & Salanova, 2006)	Στη δουλειά μου, νιώθω γεμάτη/ος από ενέργεια.
	(Schaufeli, Bakker, & Salanova, 2006)	Στη δουλειά μου νιώθω δυνατός/ή και δραστήριος.

επικοινωνία την απόδοση των εργαζομένων? <ul style="list-style-type: none"> • Υπάρχει σχέση μεταξύ επιχειρηματικής επικοινωνίας και απόδοσης των εργαζομένων; 	(Schaufeli, Bakker, & Salanova, 2006)	Όταν σηκώνομαι το πρωί, νιώθω ότι θέλω να πάω στη δουλειά.
	(Schaufeli, Bakker, & Salanova, 2006)	Νιώθω χαρούμενος όταν δουλεύω έντονα.
	(Schaufeli, Bakker, & Salanova, 2006)	Παρασύρομαι (από τη δουλειά) όταν δουλεύω
	(Schaufeli, Bakker, & Salanova, 2006)	Η δουλειά μου με εμπνέει.

Οι ερωτήσεις που επιλέχθηκαν είχαν σχέση με την γενική εσωτερική επιχειρηματική επικοινωνία, αξιολόγηση της στάσης του προϊστάμενου του κάθε συμμετέχοντα, παράμετροι δηλαδή που αφορούν και χαρακτηρίζουν τη κάθετη επικοινωνία. Όπως κάποιες από τις ερωτήσεις που επιλέχθηκαν αφορούσαν την ανώτατη διοίκηση και την στάση του συμμετέχοντα προς τον οργανισμό που εργάζεται. Δύο ερωτήσεις επιλέχθηκαν από τη βιβλιογραφία των Mikkelsen, York, & Arritola, (2015) και αφορούσαν αρνητικές στάσεις του προϊστάμενου προς τους εργαζόμενους-υφιστάμενους του, δηλαδή παράγοντα τις κάθετης επικοινωνίας. Έξι ερωτήσεις που αναφέρουν θετικές δηλώσεις για την στάση του εργαζόμενου σε σχέση με τη δουλειά του, και φανερώνουν στοιχεία για την απόδοση του, επιλέχθηκαν από την βιβλιογραφία των Schaufeli, Bakker, & Salanova, (2006). Τέλος, έξι ερωτήσεις εμπνεύστηκαν από την QuestionPro. Όλες οι απαντήσεις των ερωτήσεων αποτελούνταν από πενταβάθμιες κλίμακες Likert από το ένα μέχρι το πέντε, με το ένα να αντιστοιχεί στην επιλογή συμφωνώ απόλυτα και το πέντε διαφωνώ απόλυτα.

Αρκετές από τις ερωτήσεις ήταν διατυπωμένες στα αγγλικά έτσι έγινε μετάφραση τους και κατασκευή του ερωτηματολογίου. Αρχικά έγινε μια μικρή πιλοτική έρευνα για αξιολόγηση του ερωτηματολογίου. Στάλθηκε σε 4 συναδέλφους από 2 διαφορετικά νοσηλευτήρια και τους ζητήθηκε να απαντήσουν στις ερωτήσεις και να επιστρέψουν το ερωτηματολόγιο με τα σχόλια

και διορθώσεις τους. Ένας παρατήρησε έλλειψη σε ένα σημείο τις κλίμακας Likert σε μία ερώτηση, και για όλους το θέμα ήταν πολύ ενδιαφέρον. Επίσης έγινε εισήγηση και ζητήθηκε η άδεια για να γίνει παρουσίαση των αποτελεσμάτων στο προσωπικό και την διοίκηση του ενός νοσηλευτηρίου καθώς τα ευρήματα θα ήταν πολύ ενδιαφέροντα και χρήσιμα για να βελτιωθούν οι σχέσεις του οργανισμού με τους εργαζόμενους και την διοίκηση.

Στη συνέχεια, έγινε έλεγχος τις αξιοπιστίας του εργαλείου με τον δείκτη Cronbach alpha, όπως φαίνετε στον πίνακα 2, βρίσκοντας μια τιμή .933 η οποία είναι μια πολύ υψηλή τιμή και δίνει άριστο επίπεδο αξιοπιστίας εσωτερικής συνέπειας.

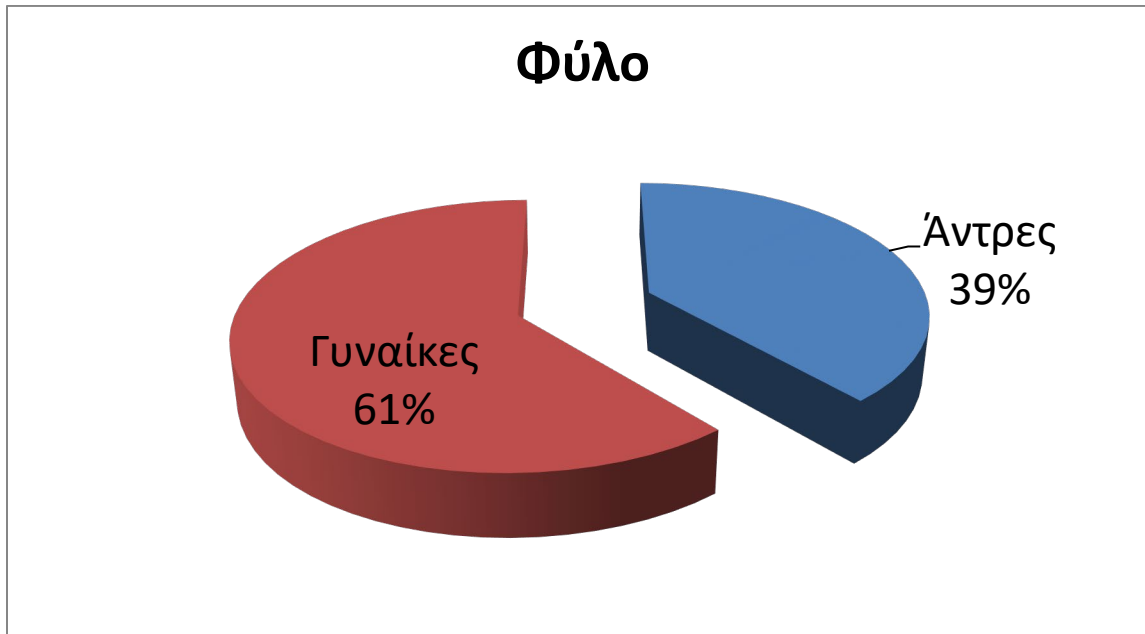
Πίνακας 2 Αποτέλεσμα Chronbach's Alpha

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.933	29

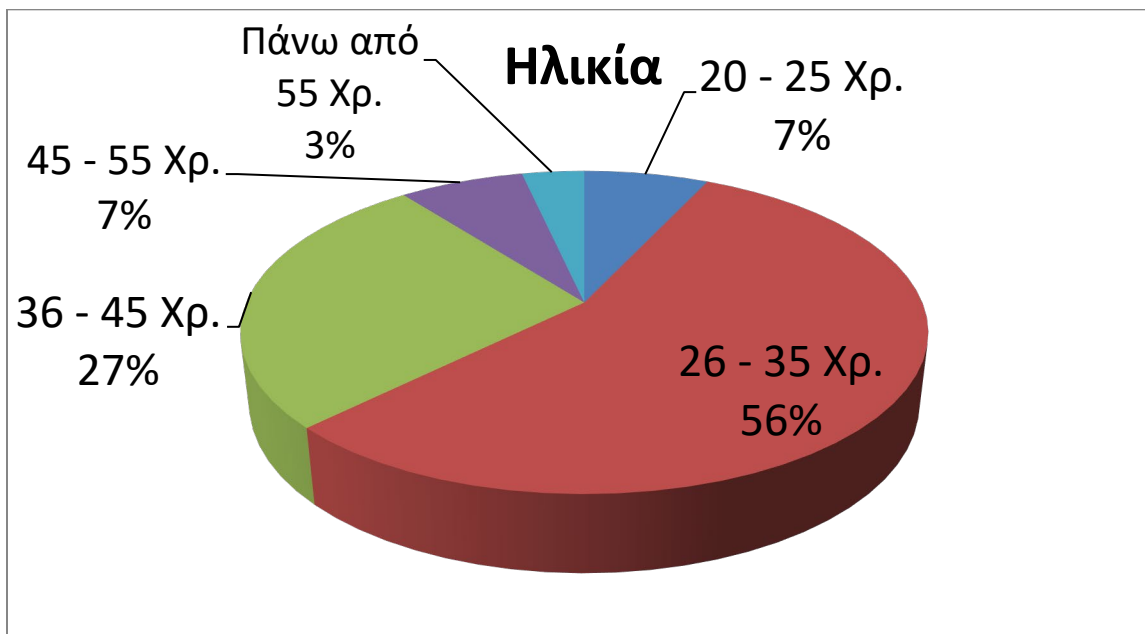
Αφού έγιναν οι διορθώσεις και ο έλεγχος αξιοπιστίας του ερωτηματολογίου ήταν έτοιμο για χρήση. Όπως αναφέρθηκε πιο πάνω, το ερωτηματολόγιο μοιράστηκε σε ηλεκτρονική μορφή, μέσω της πλατφόρμας του google Forms, και έμεινε ανοικτό και στη διάθεση των συμμετεχόντων για 14 μέρες. Το διάστημα που δόθηκε για την διεξαγωγή της έρευνας δεν ήταν πολύ μεγάλο αλλά ήταν το μεγαλύτερο δυνατό τη δεδομένη στιγμή γιατί τα χρονοδιαγράμματα για την εκπόνηση της διατριβής, και άρα της έρευνας, είχαν πλησιάσει πολύ. Το συνολικό δείγμα που πάρθηκε τελικά ήταν από 142 συμμετέχοντες και ήταν βολικό-ευκολίας. Το ερωτηματολόγιο εκτός από τις 29 ερωτήσεις που αφορούσαν τα θέματα προς διερεύνηση περιείχε και πέντε ερωτήσεις δημογραφικών στοιχείων. Από αυτές τις ερωτήσεις πάρθηκαν στοιχεία που αφορούσαν το φύλο των συμμετεχόντων, την ηλικία τους, τα χρόνια που εργάζονται γενικά, τα χρόνια που εργάζονται στον υφιστάμενο χώρο εργασίας τους και το επίπεδο εκπαίδευσης τους. Όπως φαίνετε στα γραφήματα το μεγαλύτερο μέρος (61%) του δείγματος ήταν γυναίκες και στην ηλικιακή ομάδα 26-35 χρονών (56%). Αν και το μεγαλύτερο μέρος του δείγματος είναι σχετικά νεαρής ηλικίας δηλώνει ότι εργάζεται γενικά σε δουλειές πάνω από 8 χρόνια (67%), και το 65% (1-5 χρόνια μαζί με πάνω από 8 χρόνια) εργάζεται

μεγάλο διάστημα στον ίδιο υφιστάμενο εργοδότη. Αυτό είναι ένα καλό ποιοτικό στοιχείο του δείγματος γιατί όταν το μεγαλύτερο μέρος του δείγματος της έρευνας εργάζεται αρκετό χρόνο στην εργασία που του ζητείται να αξιολόγησε είχε το χρόνο να ζήσει το περιβάλλον και τις σχέσεις που θα ερωτηθεί άρα θα έχει πιο σίγουρες και ξεκάθαρες απαντήσεις. Και τέλος, περισσότερο από το μισό δείγμα (84%) είναι κάτοχοι πτυχίου ή μεταπτυχιακού.

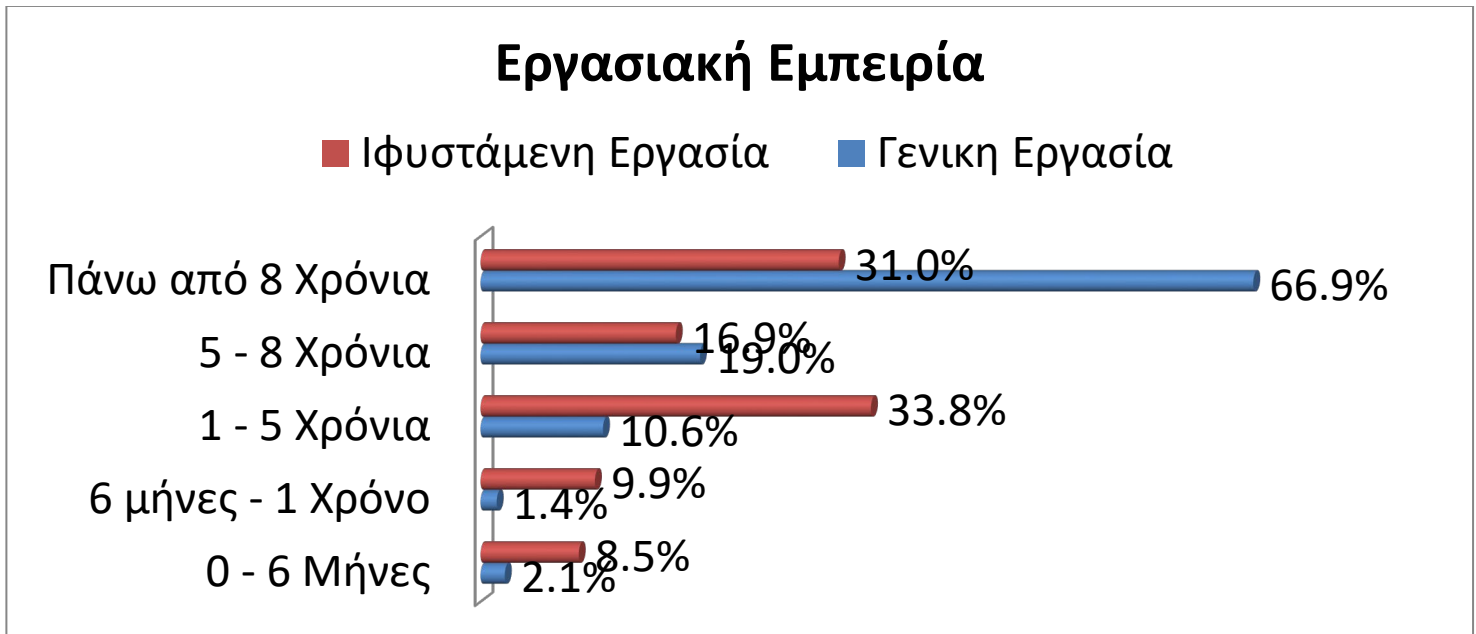
Γράφημα 1 Δείγμα-Φύλο



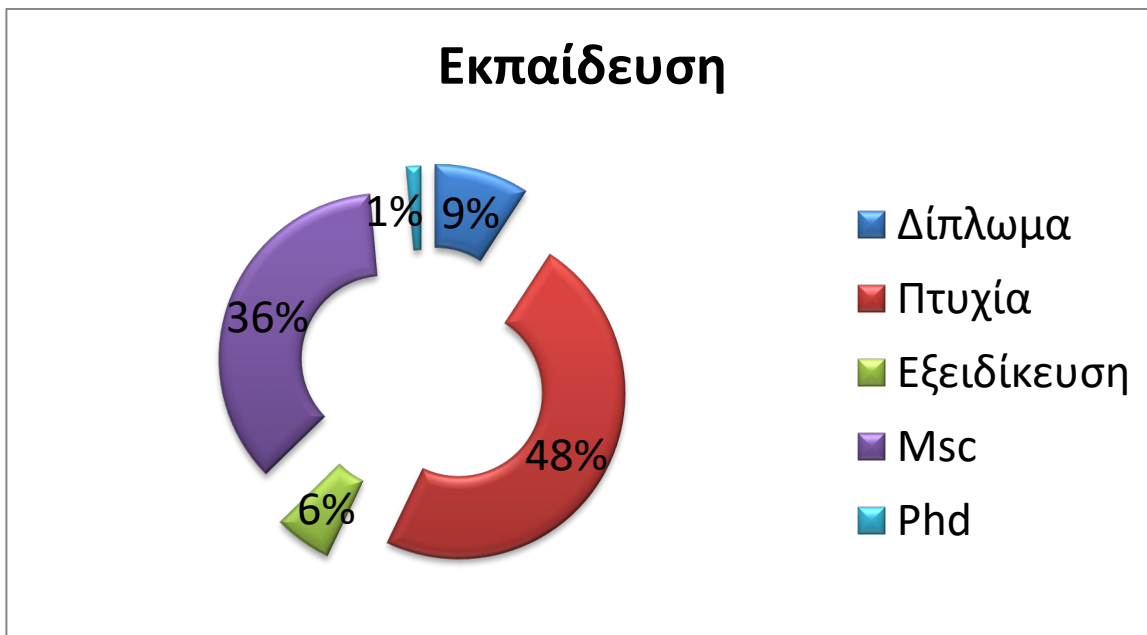
Γράφημα 2 Δείγμα - Ηλικία



Γράφημα 3 Δείγμα - Εργασιακή Εμπειρία



Γράφημα 4 Δείγμα - Εκπαίδευση



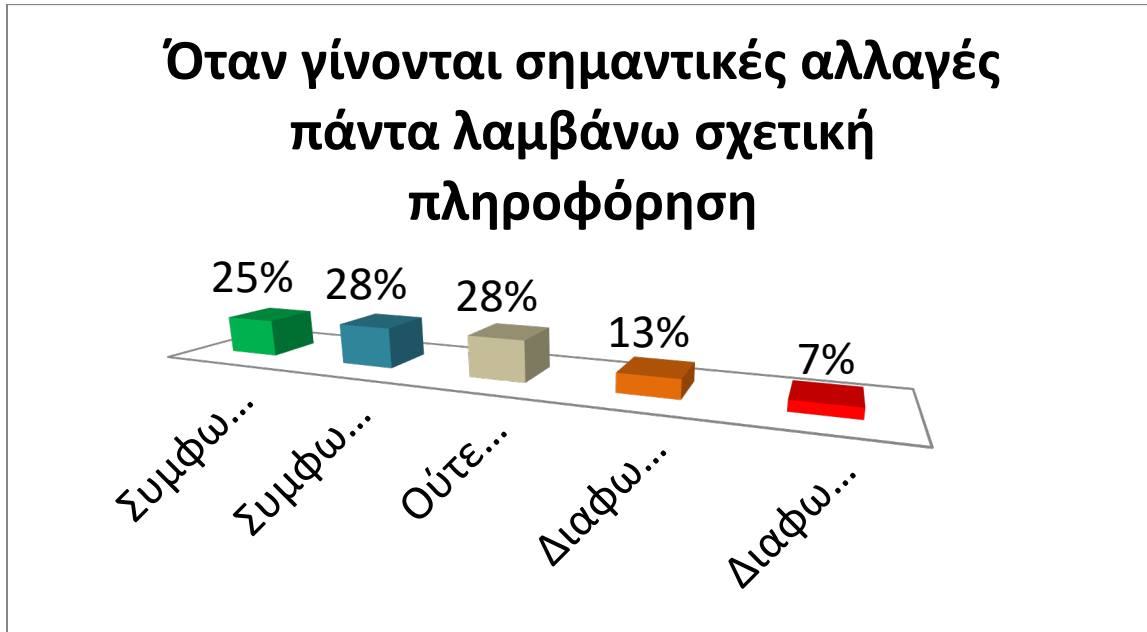
Κεφάλαιο 4

Παρουσίαση Αποτελεσμάτων

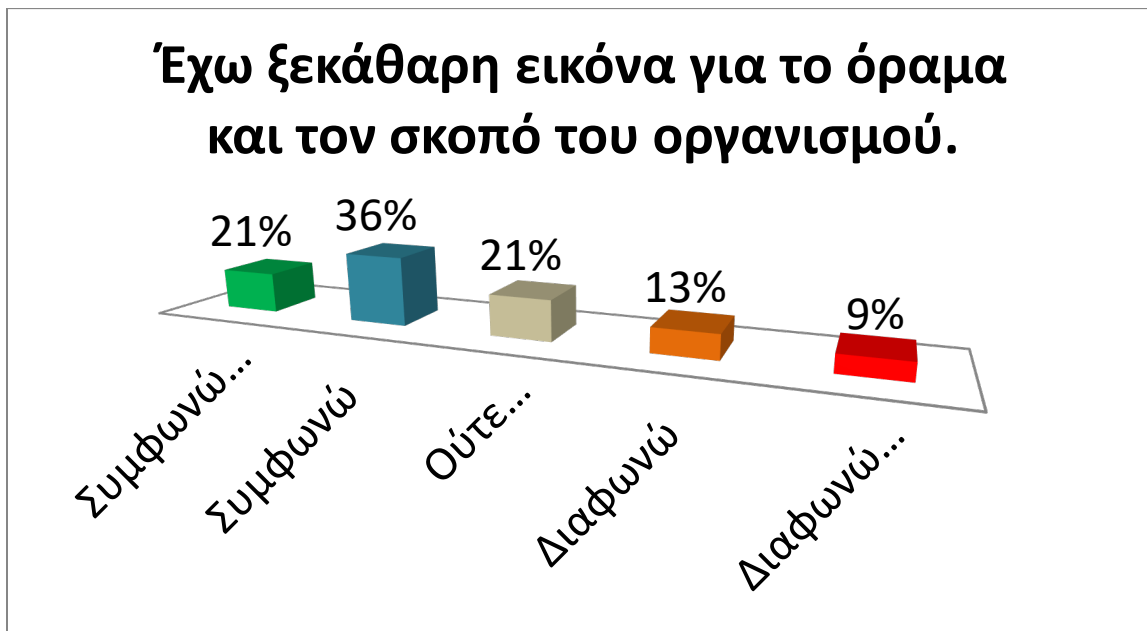
Τα αποτελέσματα της μελέτης έγιναν αξιολογώντας περιγραφικά δεδομένα όπως είναι η συχνότητα των απαντήσεων σε κάθε ερώτηση. Από το γράφημα πέντε έως το γράφημα 33 φαίνονται οι συχνότητες σε ποσοστά για την κάθε ερώτηση. Η πρώτη ομάδα ερωτήσεων που αξιολογείται είναι οι ερωτήσεις ένα μέχρι πέντε οι οποίες πας παρουσιάζουν την εικόνα της συνολικής – γενικής επικοινωνίας που υπάρχει στον οργανισμό του κάθε συμμετέχοντα. Φαίνεται ότι οι απαντήσεις κατευθύνονται προς το αριστερό άκρο των γραφημάτων δηλαδή στις θετικές δηλώσεις συμφωνώ, συμφωνώ απόλυτα και την ουδέτερη απάντηση. Για παράδειγμα στην πρώτη ερώτηση που αναφέρετε στις σημαντικές αλλαγές στον οργανισμό και αν πληροφορείται ο εργαζόμενος για αυτές το 81% των απαντήσεων μοιράζεται σχεδόν ισάριθμα μεταξύ των θετικών και ουδέτερων απαντήσεων. Πολύ λίγοι απαντούν αρνητικά. Παρόμοια τάση παρουσιάζεται και στην δεύτερη ερώτηση που αφορά το όραμα του οργανισμού. Ελαφρός διαφορετική παρουσιάζεται η τάση στην ερώτηση τρία, όπου το 34%, ένα όχι μεγάλο αλλά όχι και μικρό ποσοστό, στην ερώτηση για το αν ο χώρος εργασίας χαρακτηρίζεται από ομαδικότητα, επιλέγει την ουδέτερη απάντηση, που αυτό δεν είναι πολύ θετικό σημάδι. Ο λόγος είναι ότι η ομαδικότητα είναι ένα θετικό χαρακτηριστικό για το χώρο εργασίας κάποιου. Όπως βρέθηκε και στην βιβλιογραφία οι καλές σχέσεις μεταξύ του προσωπικού, η συνεργασία και η αλληλοβοήθεια (Mazzei, Dell'Oro, & Kim, 2012) (Mazzei, 2010) (Stephen, 2011) βοηθούν στο να προάγεται η αποτελεσματικότερη απόδοση του προσωπικού. Στην ερώτηση τέσσερα βλέπουμε να αλλάζει και πάλι η τάση του γραφήματος και οι απαντήσεις να μαζεύονται στο μέσο του. Αυτή η ερώτηση αφορά την επικοινωνία μεταξύ των τμημάτων του οργανισμού και φαίνεται ότι το μεγαλύτερο από τα ποσοστά (37%) κατανέμετε στην ουδέτερη απάντηση. Αυτό δηλαδή μας δείχνει ότι κατά τους συμμετέχοντες δεν υπάρχει ιδιαίτερα καλή επικοινωνία μεταξύ των τμημάτων στο χώρο εργασίας τους και αυτό ίσως να είναι ένας αρνητικός παράγοντας για την απόδοση και ικανοποίηση των

εργαζομένων. Τέλος η ερώτηση για την εμπιστοσύνη που υπάρχει στον οργανισμό είναι μοιρασμένη σχεδόν ισάριθμα μεταξύ των πέντε απαντήσεων.

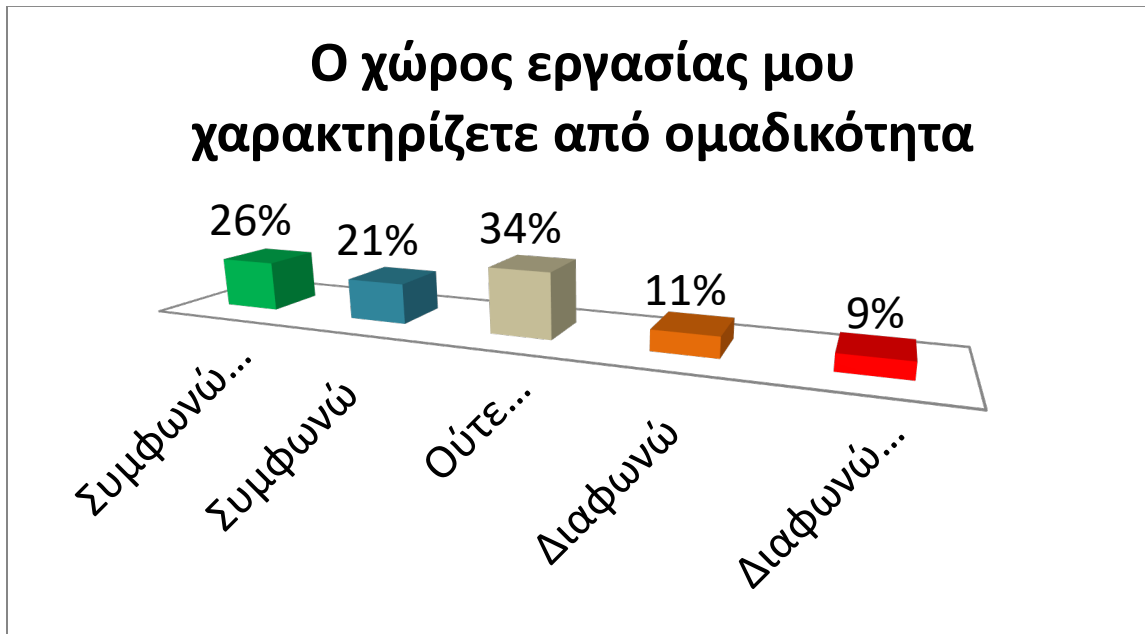
Γράφημα 5 Ερώτηση 1



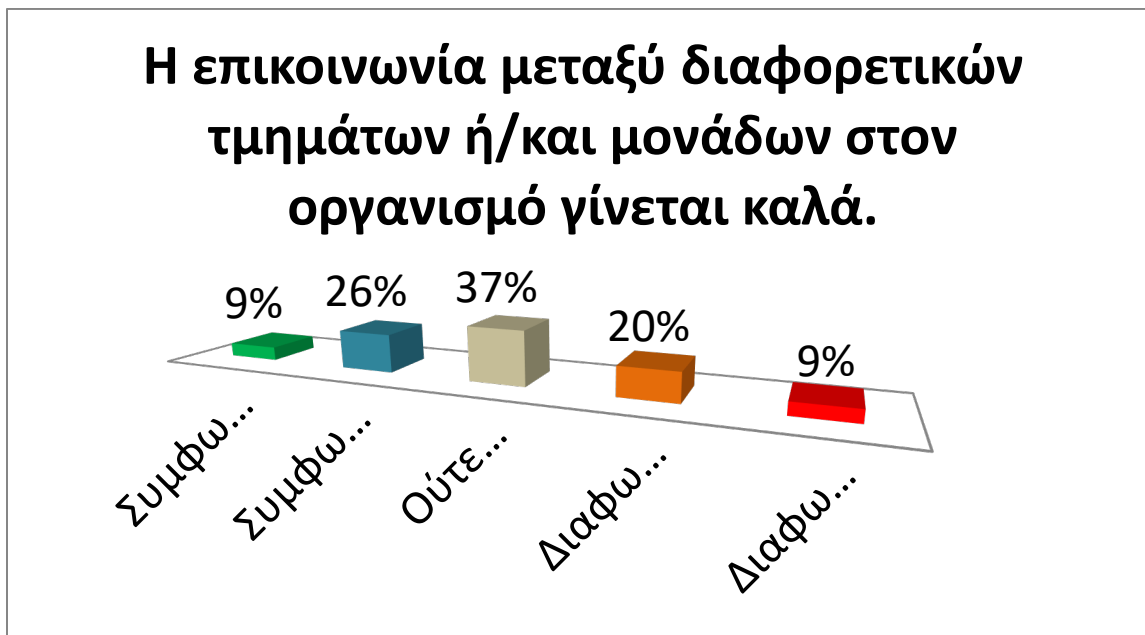
Γράφημα 6 Ερώτηση 2

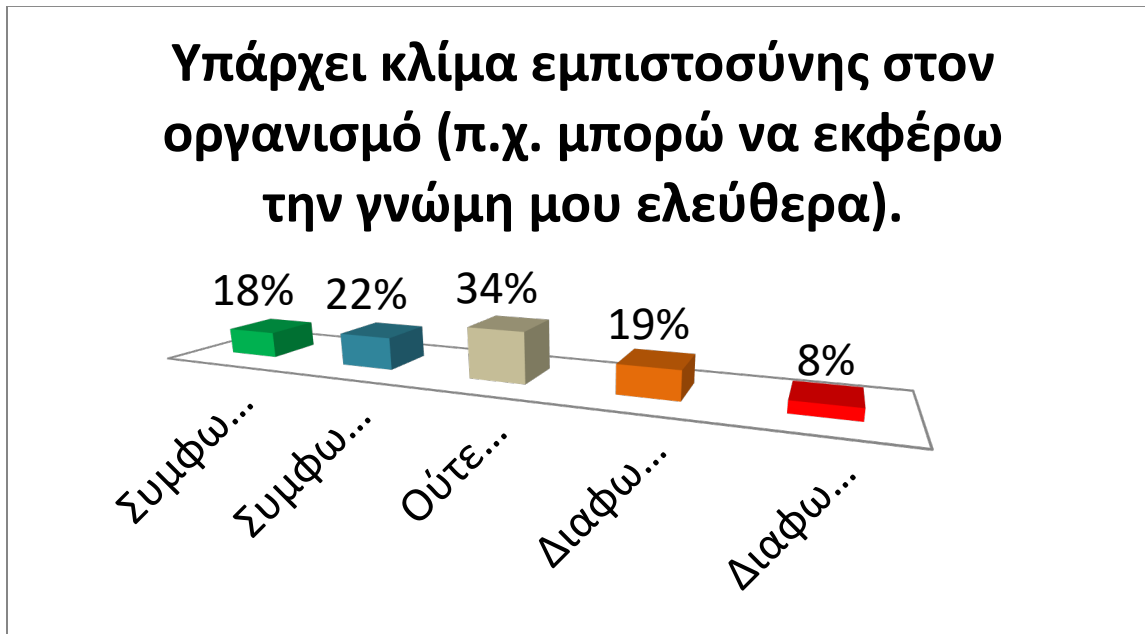


Γράφημα 7 Ερώτηση 3



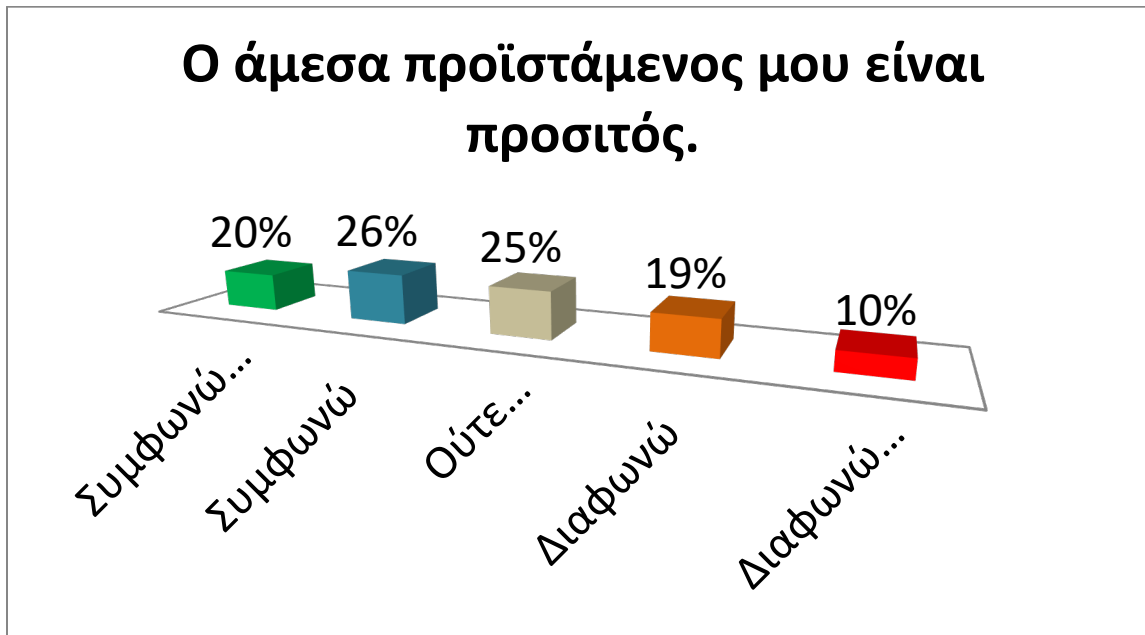
Γράφημα 8 Ερώτηση 4



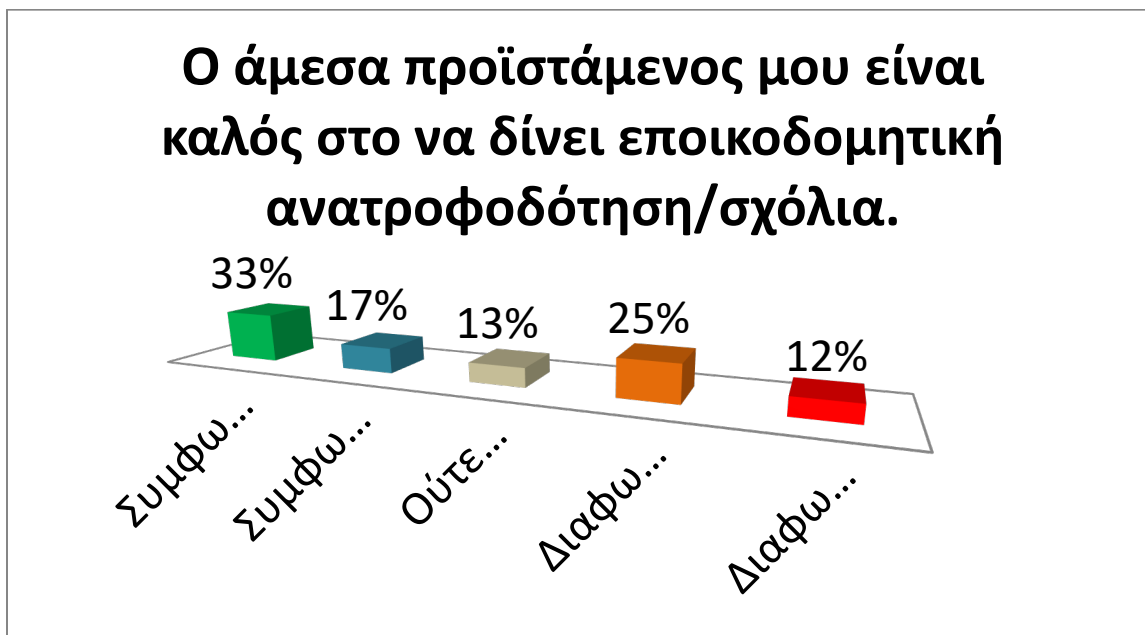


Προχωρώντας στις ερωτήσεις που αφορούν την κάθετη επικοινωνία, δηλαδή την επικοινωνία μεταξύ προϊστάμενου κυρίως, ανώτατης διοίκησης και εργαζομένου φαίνεται ότι οι περισσότεροι συμμετέχοντες (46%) θεωρούν τον προϊστάμενο τους προσιτό αν και υπάρχουν και μερικοί (σχεδόν 30%) που διαφωνούν με την δήλωση αυτή. Στη συνέχεια η ερώτηση εφτά φαίνεται να διχάζει της γνώμες μοιράζοντας της απαντήσεις με το 33% να δηλώνει ότι ο άμεσα προϊστάμενος του είναι καλός στο να δίνει ανατροφοδότηση και το 25% να δηλώνει ότι δεν είναι καλός. Η ικανότητα για σωστή ανατροφοδότηση είναι και αυτή ένα από τα χαρακτηριστικά που βρέθηκαν στη βιβλιογραφία ότι επηρεάζουν την απόδοση και την ικανοποίηση των υπαλλήλων (Martin, Rich, & Gayle, 2004) (Richmond & McCroskey, 2000). Στην ερώτηση εννιά, η οποία αφορά την ικανότητα του προϊστάμενου να δίνει σαφείς στόχους στους υφιστάμενους του, φαίνεται και πάλι μια τάση προς της θετικές απαντήσεις και αυτό είναι θετικό γιατί οι ξεκάθαροι στόχοι οδηγούν σε καλά αποτελέσματα. Άλλοι σημαντικοί παράγοντες είναι τα κίνητρα και η στήριξη του εργαζομένου στην καθημερινότητα της εργασίας του, παράγοντες που μετρήθηκαν στις ερωτήσεις δέκα, έντεκα και δώδεκα με όμοιες γραφικές παραστάσεις με περισσότερο από το 60 % του δείγματος να απαντά ότι βλέπει αυτά τα χαρακτηριστικά στον προϊστάμενο του. Σημαντικό αποτέλεσμα καθώς αυτά έχουν συσχετιστεί με την επαγγελματική ικανοποίηση (Porter & Lawler, 1968).

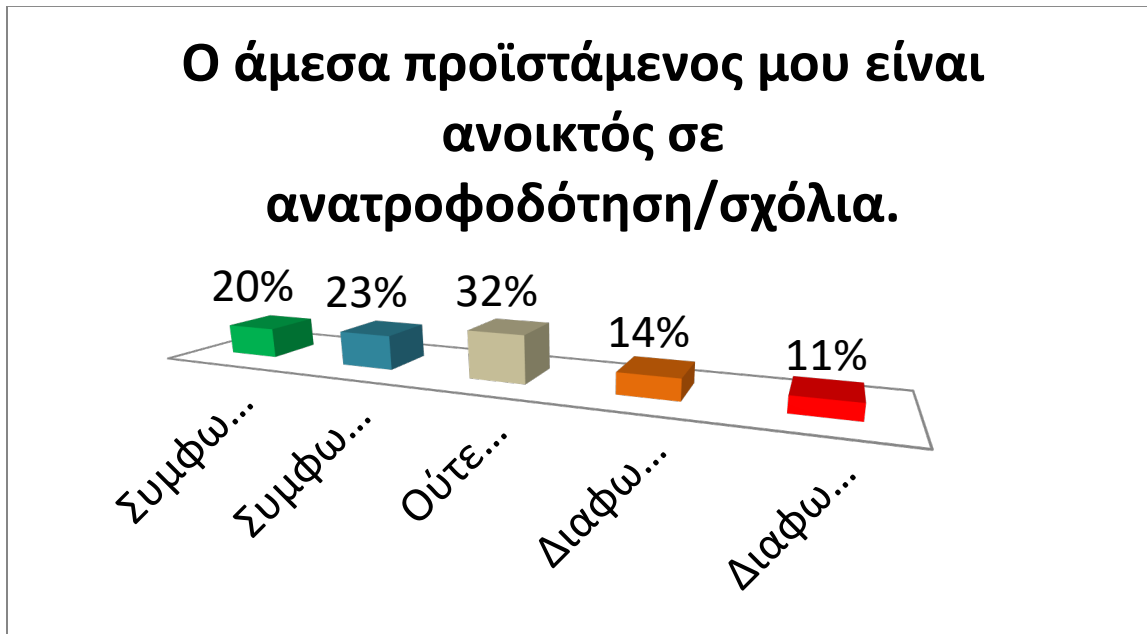
Γράφημα 10 Ερώτηση 6



Γράφημα 11 Ερώτηση 7



Γράφημα 12 Ερώτηση 8

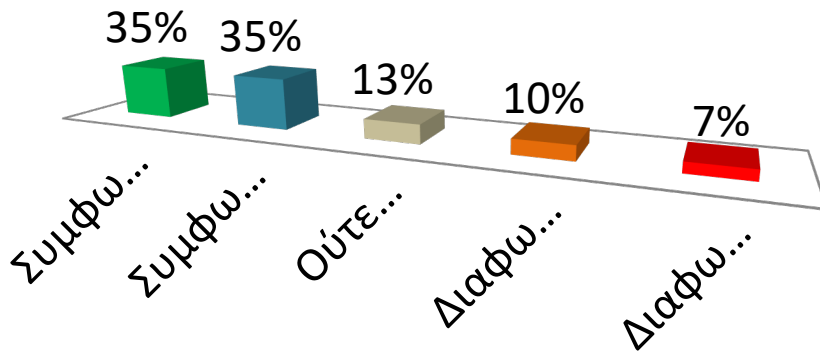


Γράφημα 13 Ερώτηση 9



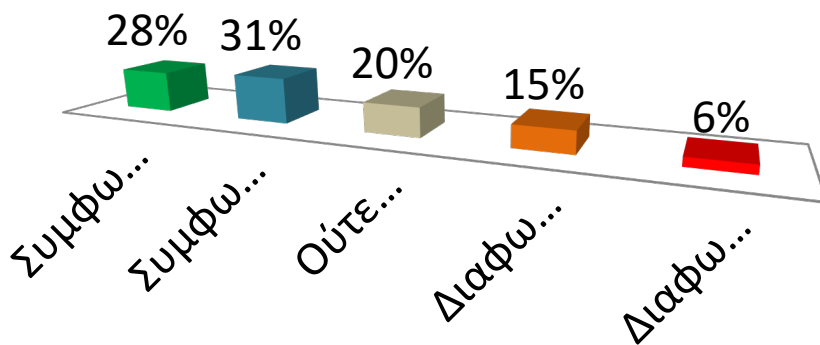
Γράφημα 14 Ερώτηση 10

Ο άμεσα προϊστάμενος μου με στηρίζει στην καθημερινότητα της δουλειά μου.

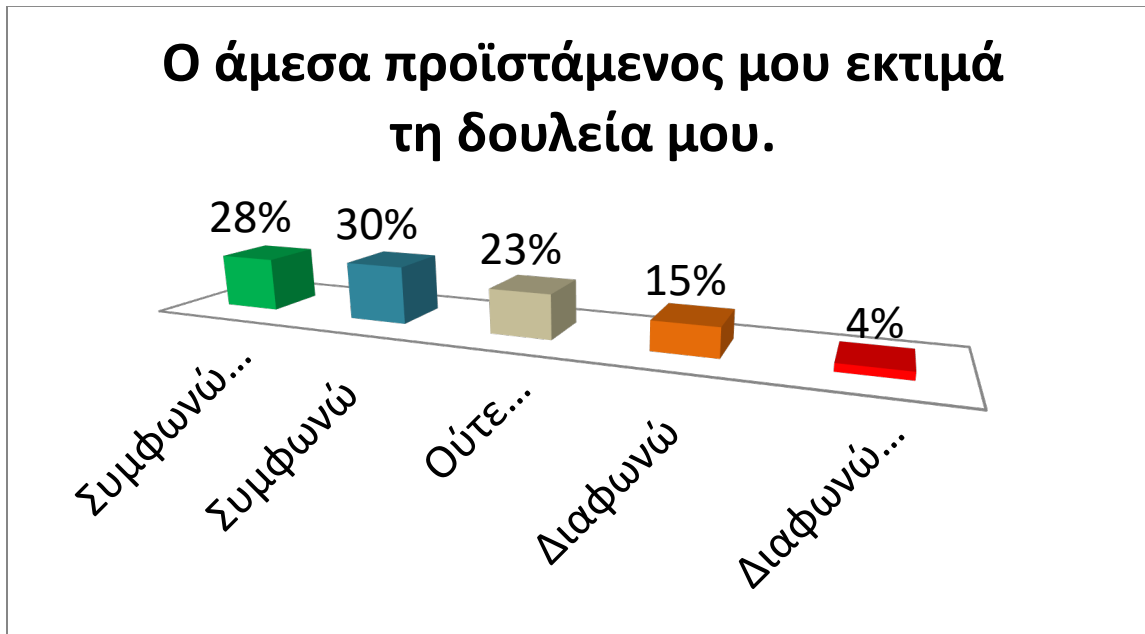


Γράφημα 15 Ερώτηση 11

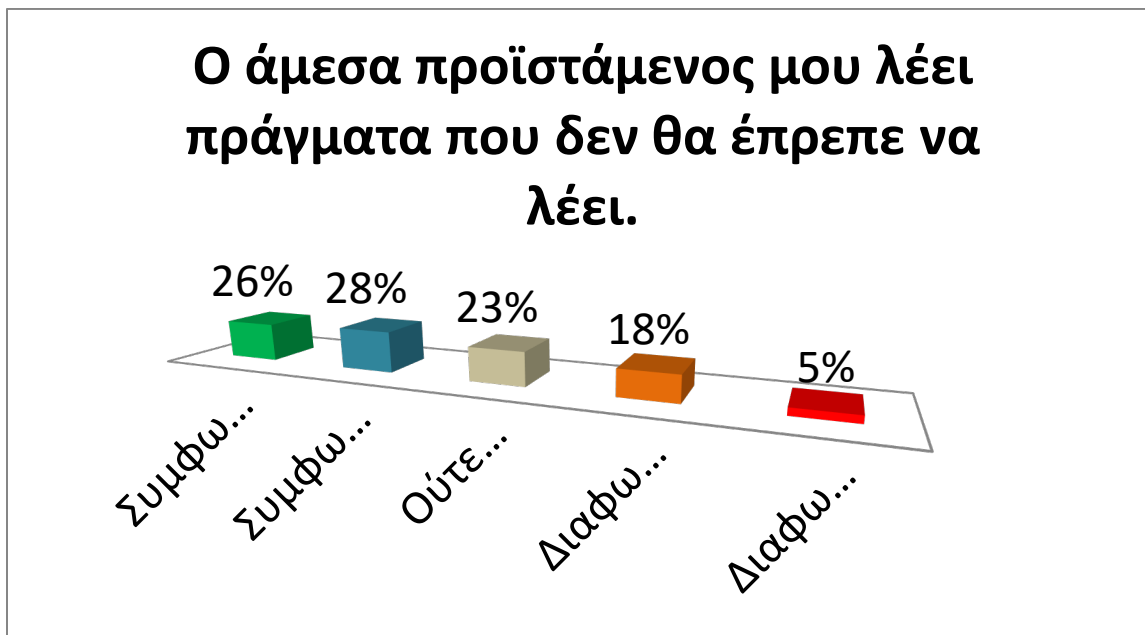
Ο άμεσα προϊστάμενος μου, μου δίνει κίνητρα για να κάνω την καθημερινή μου εργασία.



Γράφημα 16 Ερώτηση 12



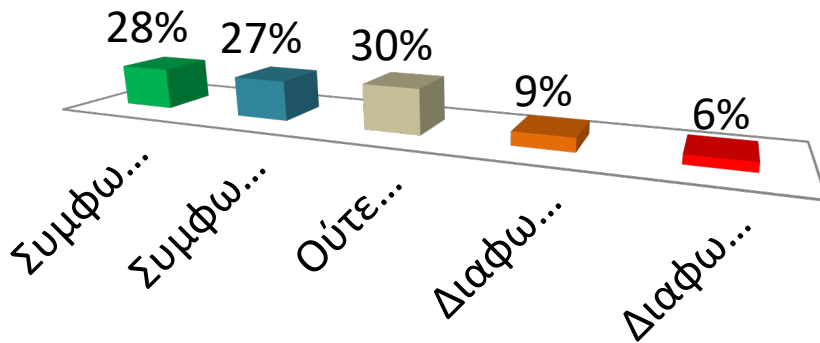
Γράφημα 17 Ερώτηση 13



Οι ερωτήσεις δεκατρία και δεκατέσσερα είναι ερωτήσεις αρνητικών δηλώσεων και θα αναμέναμε να είχαν υψηλά ποσοστά αρνητικών απαντήσεων, που στην ουσία θα ακολουθούσαν τα δεδομένων των προηγούμενων ερωτήσεων που παρουσίαζαν προϊστάμενους με θετικά χαρακτηριστικά. Αντί αυτού φαίνεται ότι οι απαντήσεις συνεχίζουν να μοιράζονται μεταξύ των θετικών δηλώσεων με το ίδιο μοτίβο παρουσιάζεται μέχρι την 16.

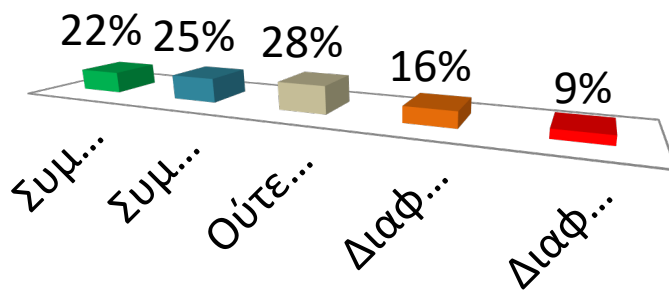
Γράφημα 18 Ερώτηση 14

**Κάποια πράγματα τα οποία μου λέει
ο/η άμεσα προϊστάμενος/η μου
είναι προσβλητικά για εμένα.**

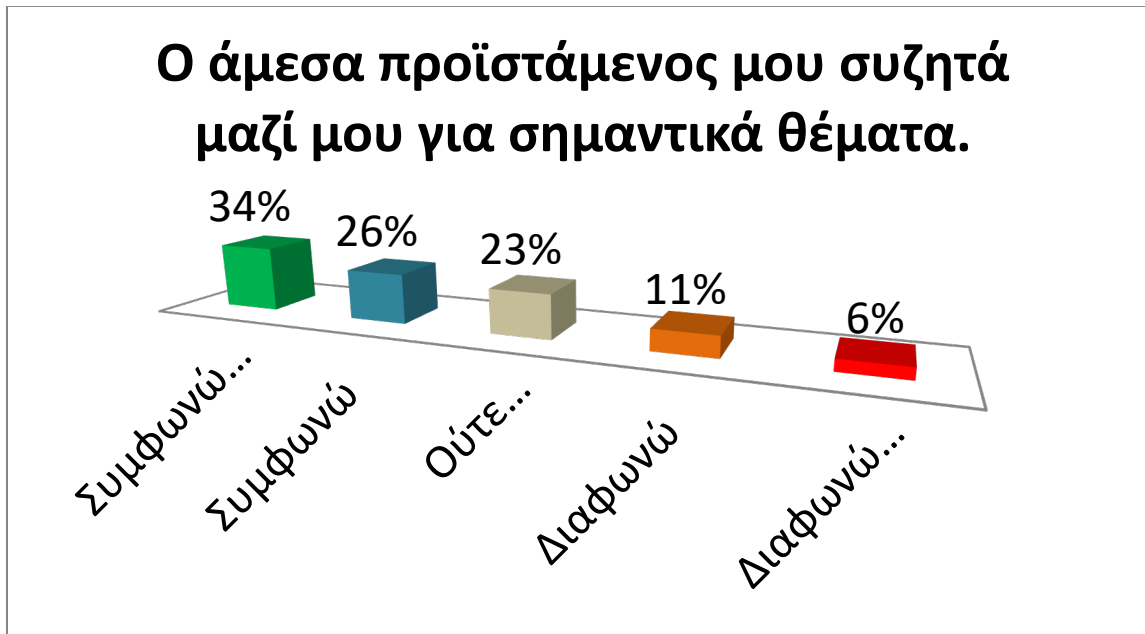


Γράφημα 19 Ερώτηση 15

**Ο άμεσα προϊστάμενος μου εξηγεί
ποιες είναι οι συνέπειες της
δουλειάς μου στο τη συμβαίνει στον
οργανισμό.**

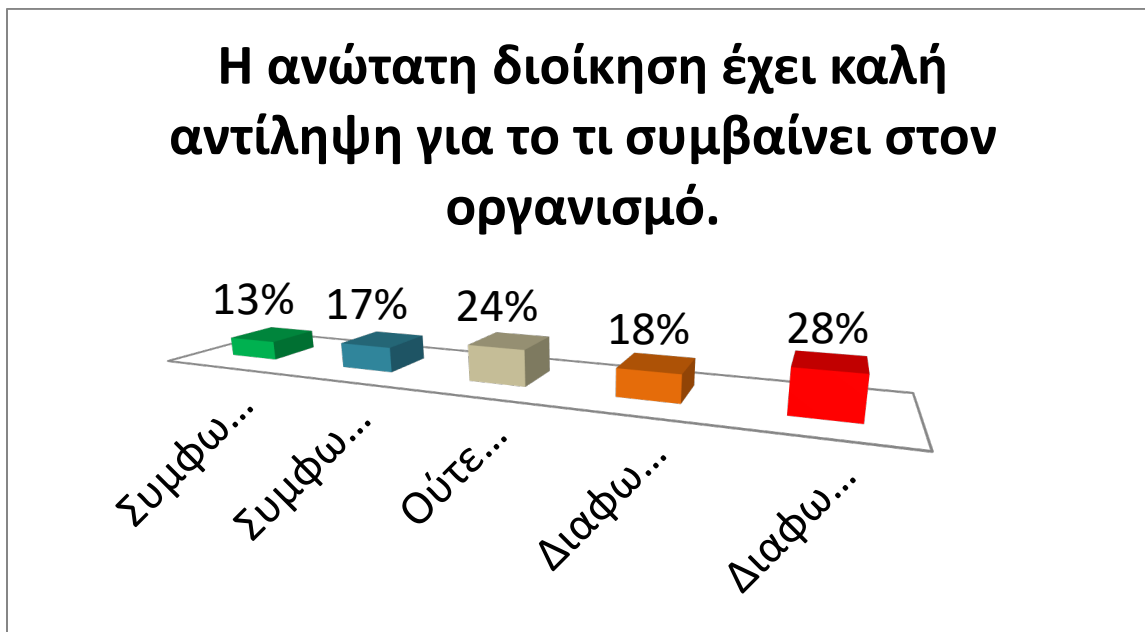


Γράφημα 20 Ερώτηση 16

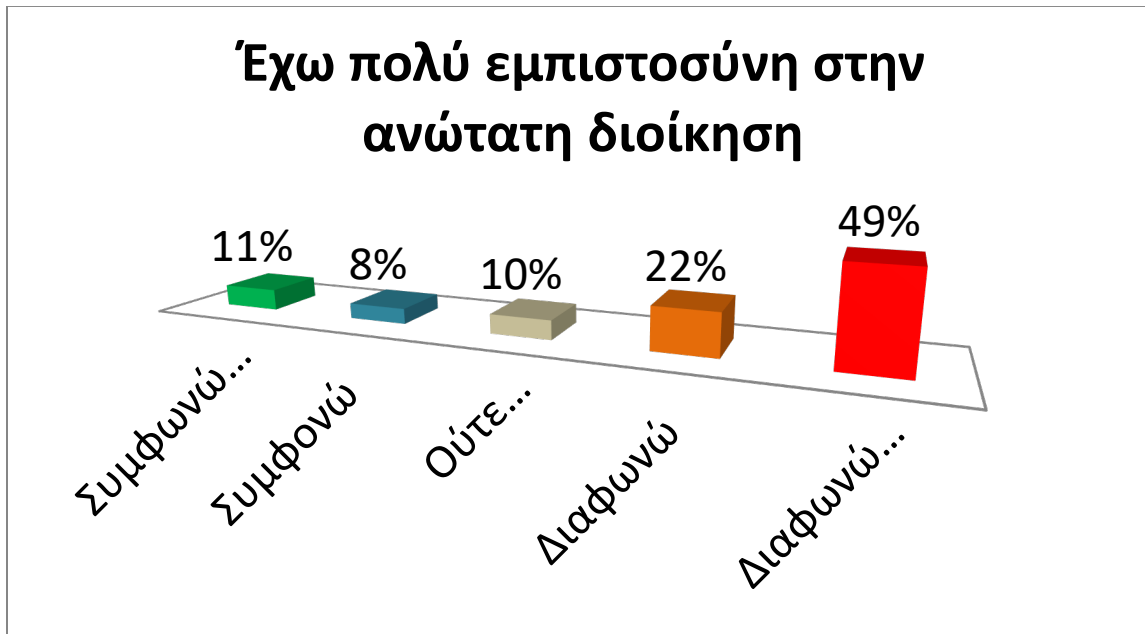


Στις ερωτήσεις δεκαεπτά και ιδιαίτερα στην δεκαοκτώ φαίνεται το ποσοστό της αρνητικής απάντησης να εκτοξεύεται μέχρι σχεδόν και το 70%. Είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι οι δύο αυτές ερωτήσεις αφορούν την ανώτατη διοίκηση και ειδικά η δεκαοκτώ δηλώνει την εμπιστοσύνη των εργαζομένων προς αυτήν. Πολύ σημαντικό αποτέλεσμα το οποίο θα πρέπει να ληφθεί πολύ σοβαρά υπόψιν στους οργανισμούς που παρουσιάζετε.

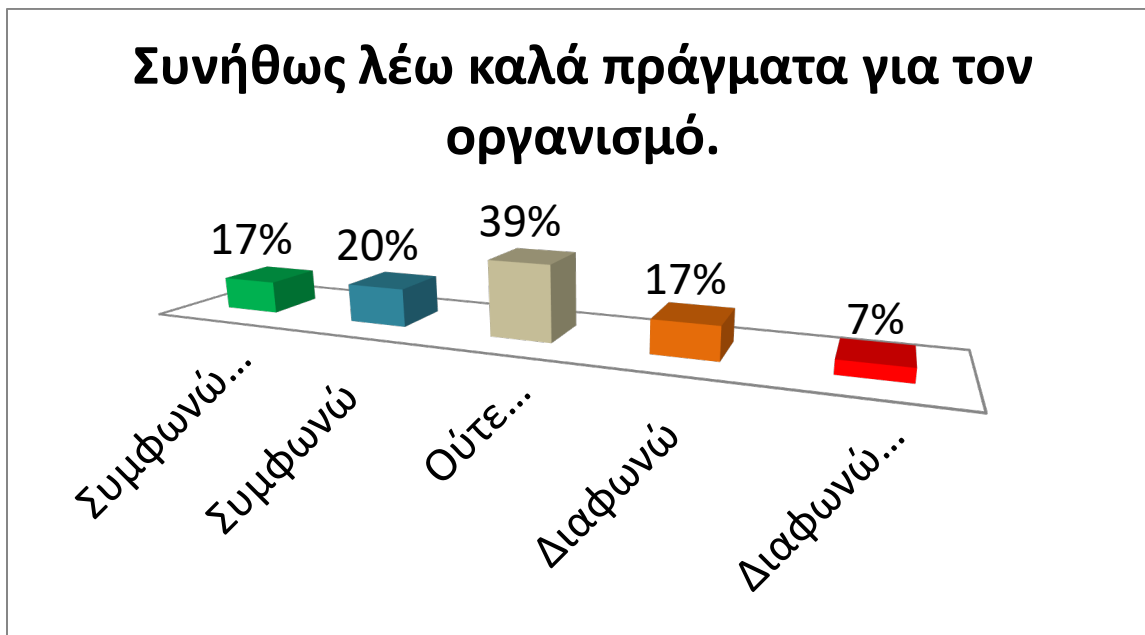
Γράφημα 21 Ερώτηση 17



Γράφημα 22 Ερώτηση 18



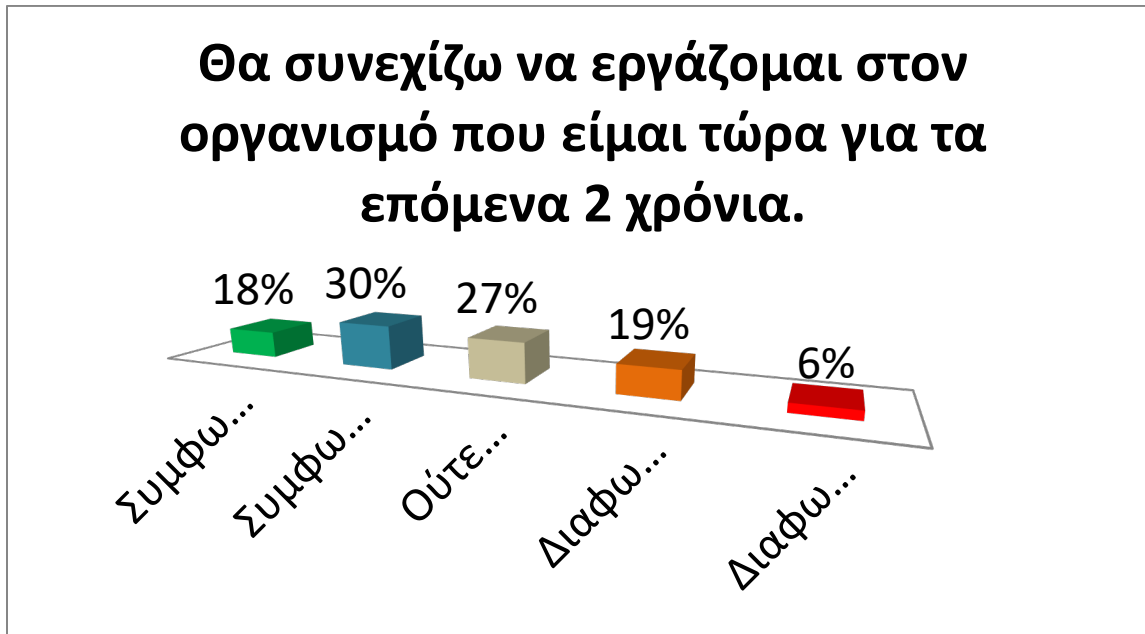
Γράφημα 23 Ερώτηση 19



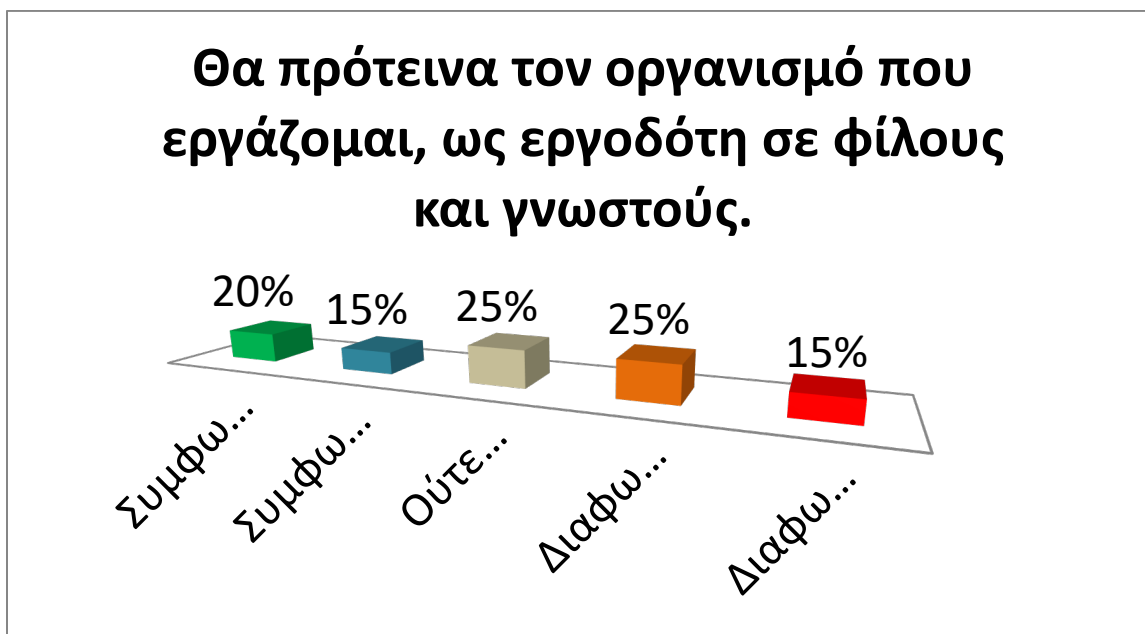
Οι ερωτήσεις δεκαεννέα μέχρι είκοσι τρία αφορούν την ικανοποίηση των συμμετεχόντων και παρουσιάζουν μια σχεδόν ομοιόμορφη κατανομή των ποσοστών με συνήθως μια μικρή τάση προς τις θετικές δηλώσεις. Πιο συγκεκριμένα στην πρόβλεψη αν θα συνεχίσουν να εργάζονται στον ίδιο χώρο, 57% απάντησε ότι συμφωνεί και ότι δεν έχει άποψη. Στην ερώτηση εάν θα πρότειναν σε φίλους να εργαστούν εκεί που εργάζονται αυτοί 50% απάντησε ουδέτερα

και αρνητικά. Στην ερώτηση εάν έχει ευκαιρίες ατομικής εξέλιξης στο χώρο εργασίας του 28% του δείγματος απάντησε ουδέτερα και 43% απάντησε αρνητικά. Αυτό είναι ένα αρνητικό και πάλι στοιχείο που δεν βοηθά στην ικανοποίηση του προσωπικού και ότι άλλο συνεπάγεται από αυτό. Σε αντίθεση όμως με τα προηγούμενα ευρήματα στην ερώτηση εάν ανταμείβεται για την αφοσίωση και τη δέσμευση του στον οργανισμό το δείγμα απάντησε θετικά στο 80% του.

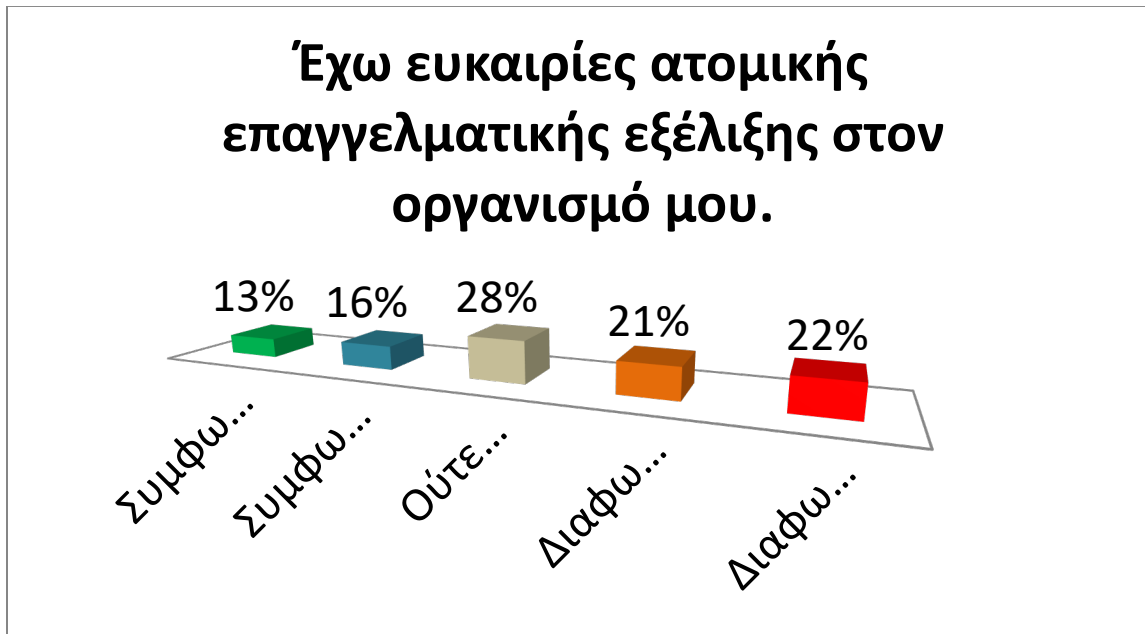
Γράφημα 24 Ερώτηση 20



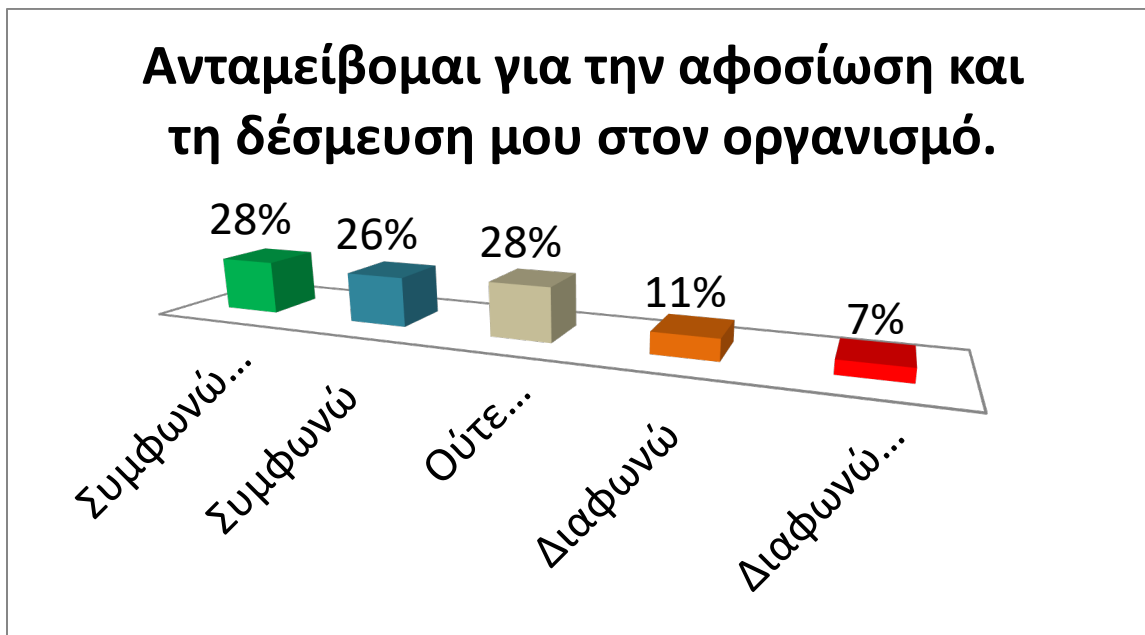
Γράφημα 25 Ερώτηση 21



Γράφημα 26 Ερώτηση 22



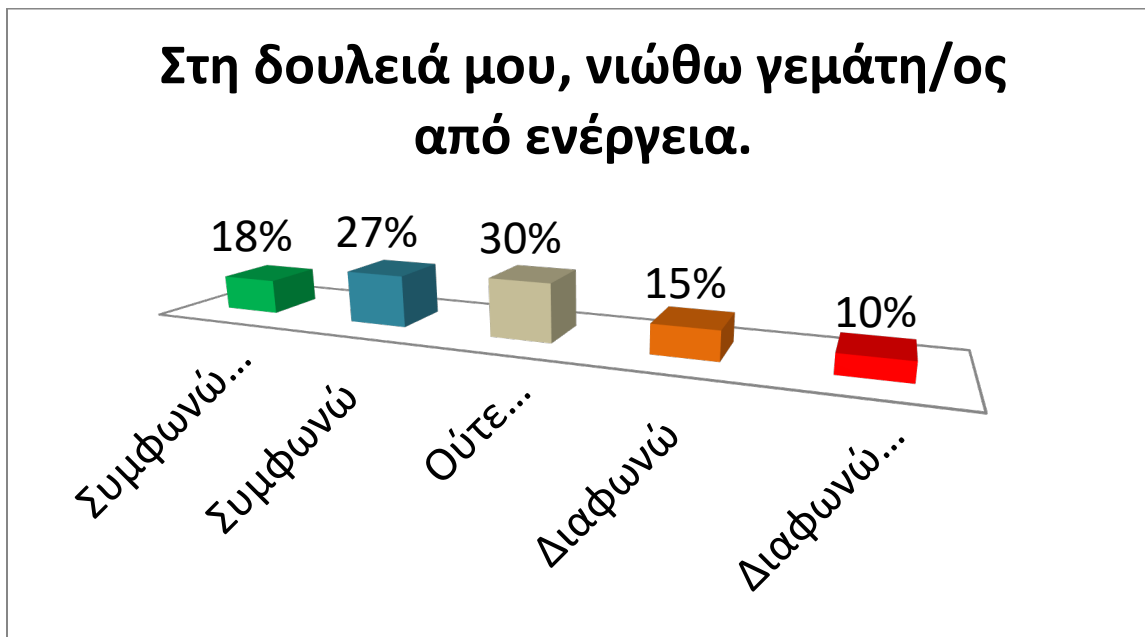
Γράφημα 27 Ερώτηση 23



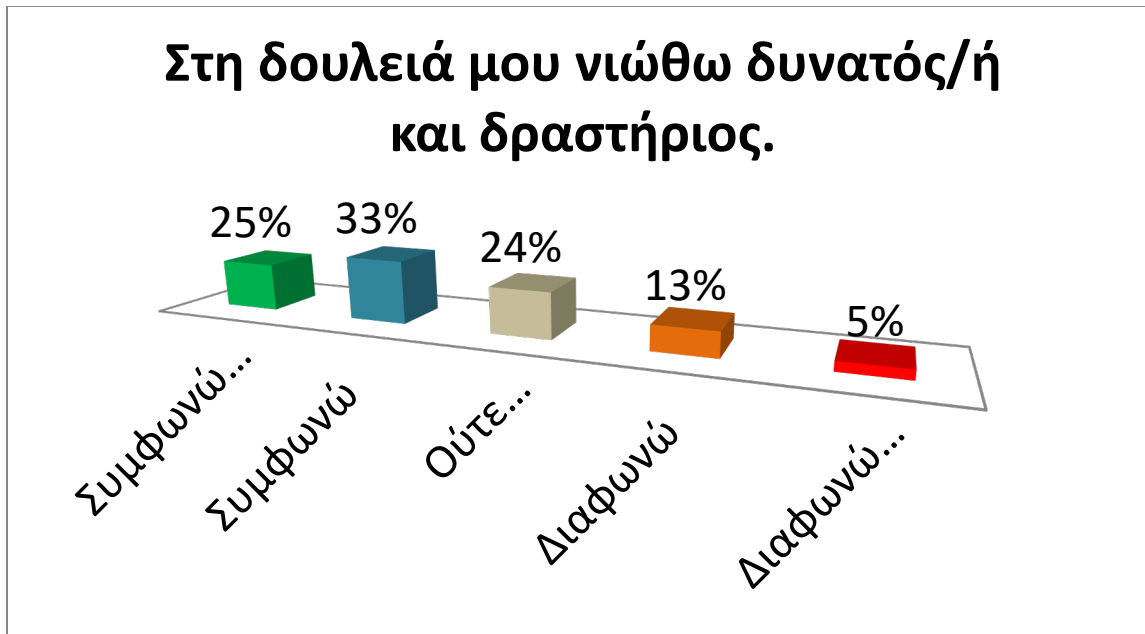
Φτάνοντας στις ερωτήσεις που αφορούν την απόδοση των εργαζομένων φαίνεται ότι σχεδόν το 50% του δείγματος δήλωσε ότι νιώθει δυνατό, χαρούμενο και γεμάτο από ενέργεια στη δουλειά του, πράγμα καλό για την εργασιακή απόδοση. Το ίδιο ισχύει και για το πρωινό ξύπνημα κατά το οποίο φαίνεται ότι και πάλι, πέραν του 50% του δείγματος όταν ξυπνά θέλει να πάει στη δουλειά του και όταν εργάζεται παρασύρετε και εμπνέετε από τη δουλειά. Οι

ερωτήσεις που αφορούσαν την απόδοση είναι οι μόνες που παρουσίασαν τόση σταθερότητα και συμφωνία απόψεων. Παρατηρήθηκε ότι αυτό ίσως να σχετίζεται με το γεγονός ότι μεγάλος αριθμός του δείγματος είναι εργαζόμενοι με υψηλό επίπεδο εκπαίδευσης και όπως φάνηκε στη βιβλιογραφία (Jiang , Du, Zhou, & Cui, 2020) οι περισσότεροι ικανοί και καταρτισμένοι εργαζόμενοι τείνουν να παρουσιάζουν μεγαλύτερα επίπεδα απόδοσης σε σύγκριση με εκείνους με λιγότερη εξειδίκευση και δεξιότητες.

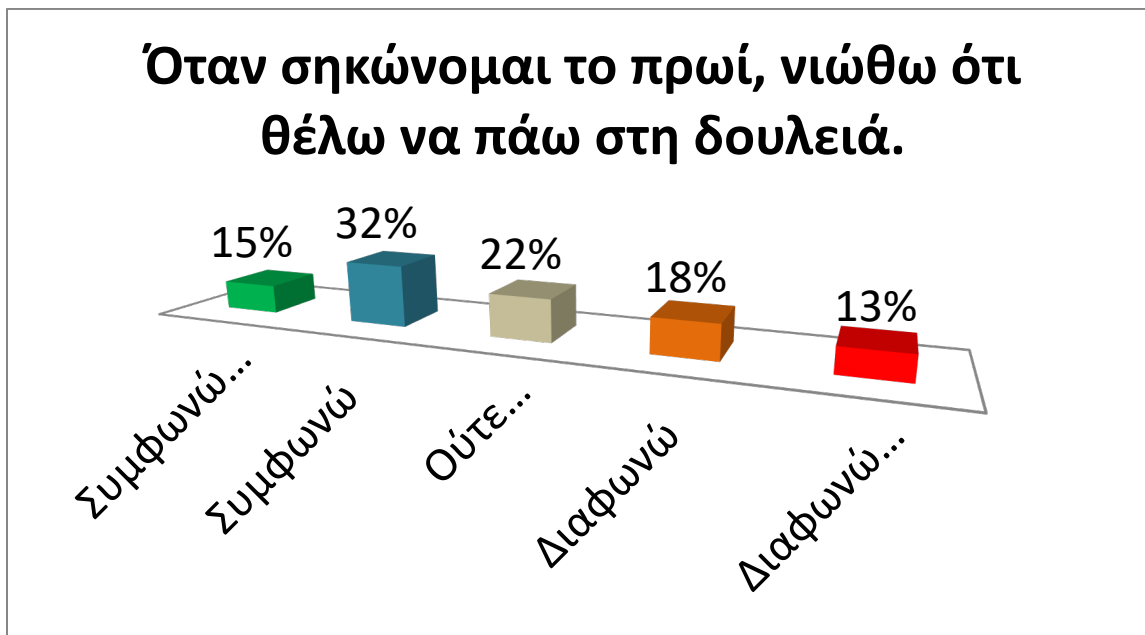
Γράφημα 28 Ερώτηση 24



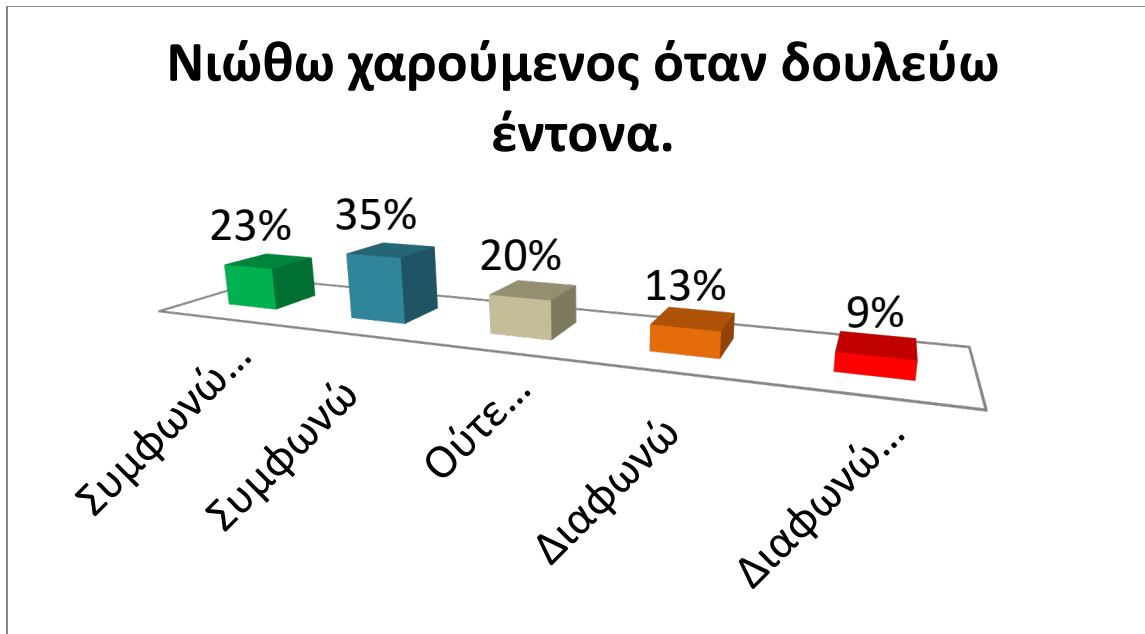
Γράφημα 29 Ερώτηση 25



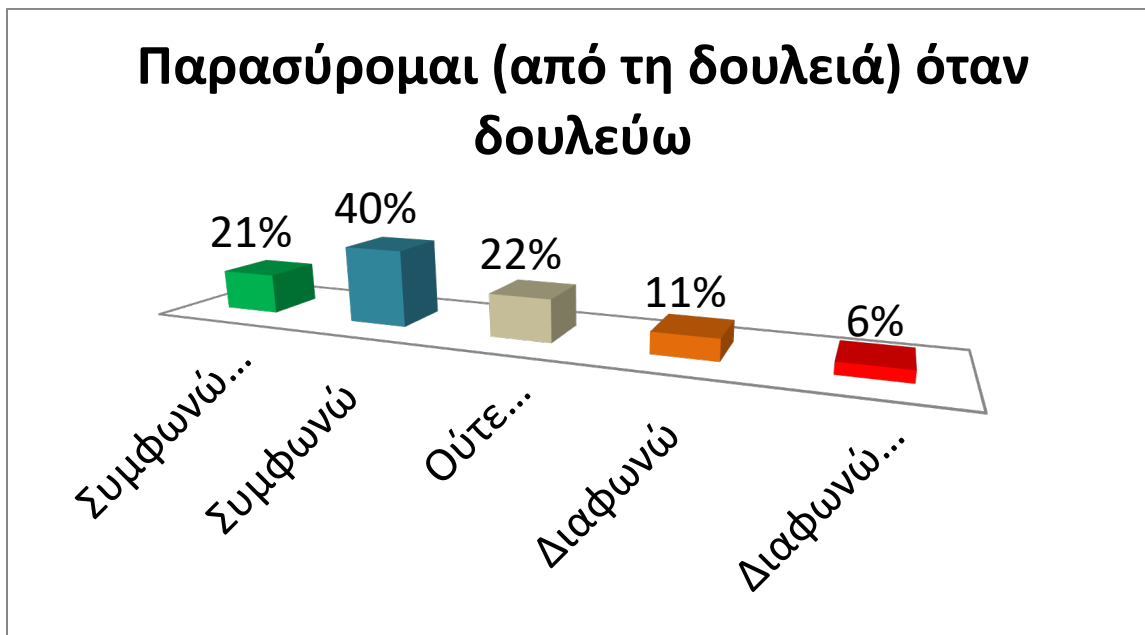
Γράφημα 30 Ερώτηση 26

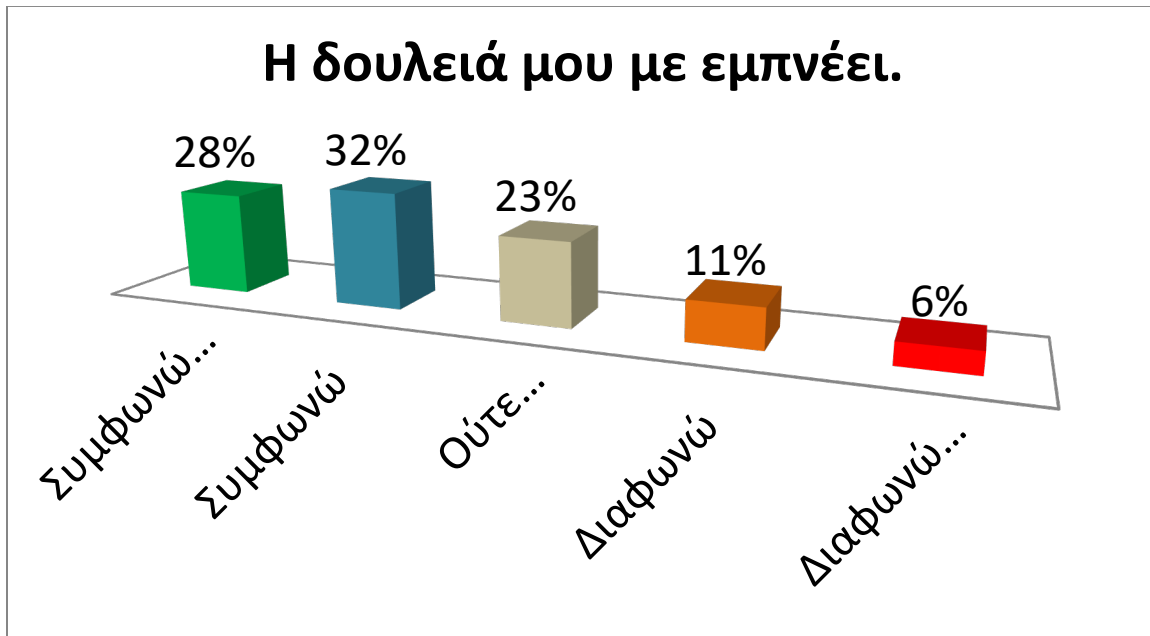


Γράφημα 31 Ερώτηση 27



Γράφημα 32 Ερώτηση 28





Κεφάλαιο 5

Συμπεράσματα

Από τα αποτελέσματα της έρευνας απαντώντας στο πρώτο ερευνητικό ερώτημα, φαίνεται ότι το γενικό επίπεδο εσωτερικής επιχειρηματικής επικοινωνίας στους οργανισμούς που σχετίζονταν με το δείγμα, είναι καλό. Παρουσιάζονται βέβαια κάποια σημεία όπως η ομαδικότητα και η επικοινωνία μεταξύ των τμημάτων, που φαίνεται να είναι λίγο προβληματικά και αυτό είναι ένα στοιχείο το οποίο θα πρέπει να αξιολογηθεί από τους οργανισμούς και να βρεθούν τρόποι βελτίωσης της κατάστασης. Από την βιβλιογραφία φάνηκε ότι οι καλές σχέσεις μεταξύ του προσωπικού, η συνεργασία και η αλληλοβοήθεια (Mazzei, Dell'Oro, & Kim, 2012) (Mazzei, 2010) (Stephen, 2011) βοηθούν στο να προάγεται η αποτελεσματικότερη απόδοση του προσωπικού και της επιχείρησης, γι' αυτό τα σημεία αυτά θα πρέπει να βελτιωθούν.

Μελετώντας το δεύτερο ερευνητικό ερώτημα, πως επηρεάζει η επιχειρησιακή επικοινωνία την απόδοση των εργαζομένων παρατηρούμε ότι αυτός είναι ο μόνος τομέας στον οποίο οι απαντήσεις ήταν ομοιόμορφες και σταθερές, με θετικά αποτελέσματα. Αν και με τα ελαφρά μελανά σημεία που φάνηκαν στην επικοινωνία των οργανισμών θα περίμενε κανείς η απόδοση των εργαζομένων να είναι επηρεασμένη, εν τούτοις οι συμμετέχοντες φαίνεται να δηλώνουν ευχαριστημένοι και αποδοτικοί στην εργασία τους. Αυτό ίσως να οφείλετε στην καλή διάθεση των εργαζομένων ή ακόμη και στο επίπεδο εκπαίδευσης τους γιατί μέσα από τα διάφορα επίπεδα μάθησης βρίσκουμε και αναπτύσσουμε δεξιότητες διαχείρισης προβληματικών καταστάσεων με σκοπό το καλύτερο προς το συμφέρον μας αποτέλεσμα. Καλό θα ήταν όμως, το εύρημα αυτό να διερευνηθεί περαιτέρω, και να διερευνηθεί μέσα από ποιοτική έρευνα για να μπορέσουν να αναδειχθούν οι μηχανισμοί που οδήγησαν σε αυτό το αποτέλεσμα.

Στην εξέταση του τρίτου ερευνητικού ερωτήματος, τα ευρήματα της έρευνας φαίνεται να έρχονται σε συμφωνία τα ευρήματα της βιβλιογραφίας όπου αναφέρει ότι οργανισμοί με καλό

επίπεδο εσωτερικής επιχειρησιακής επικοινωνίας έχουν υψηλά επίπεδα ικανοποίησης του προσωπικού τους.

Το τέταρτο ερευνητικό ερώτημα το οποίο αφορά την γενική κατάσταση της κάθετης επικοινωνίας είναι και το πιο περίεργο. Τα αποτελέσματα της έρευνας σε αυτό το κομμάτι περιπλέκονται γιατί οι απαντήσεις ήταν ανάμικτες. Ενώ σε κάποιες απαντήσεις παρουσιάζονται θετικά χαρακτηριστικά και καταστάσεις σε σχέση με τον άμεσα προϊστάμενο των συμμετεχόντων σε κάποιες άλλες τα αποτελέσματα είναι αντίθετα. Όπως φαίνετε και μέσα από την βιβλιογραφία ο προϊστάμενος είναι αυτός που επηρεάζει και δημιουργεί το εργασιακό περιβάλλον σε ένα οργανισμό. Επίσης η επικοινωνία μεταξύ εργαζομένων και προϊστάμενου είναι καίριας σημασίας επειδή αλληλοεξαρτάται ο ένας από τον άλλο για να επιτύχουν τους στόχους τους (Myers, Seibold, & Park, 2011). Έτσι τα άτομα που επιλέγονται για αυτές τις θέσεις πρέπει να επιλέγονται με πολύ προσοχή και έχοντας καλύψει πολλά σημαντικά χαρακτηριστικά. Είναι και αυτό ένα σημείο το οποίο φάνηκε ότι χρήζει περαιτέρω διερεύνησης και καλό θα ήταν να γίνει μια νέα έρευνα εστιασμένη σε αυτό το κομμάτι.

Βιβλιογραφία

- Adersson, R. (2019). Employee communication responsibility: its antecedents and implications for strategic communication management. *International Journal of Strategic Communication*, 13(1), 60-75.
- Ahmad, M., Wasay, E., & Ullah, S. (2012). Impact of Employee Motivation on Customer Satisfaction: Study of airline industry in Pakistan. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 4(6), 531-539.
- Azar, M., & Shafighi, A. (2013). The effect of work motivation on employees' job performance (Case study: employees of Isfahan Islamic Revolution Housing Foundation). *International journal of academic research in business and social sciences*, 3(9), 432.
- Chory, R., & Hubbell, A. (2008). Organizational justice and managerial trust as predictors of antisocial employee responses. *Communication Quarterly*, 56, 357–375.
- Conrad, D., & Newberry, R. (2012). Identification and Instruction of Important Business Communication Skills for Graduate Business Education. *Journal of Education for Business*, 87:2, 112-120.
- DeVito, J. (2006). *Human Communication: the basic course*. 10th ed. New York: Pearson Education Inc.
- El-Zeiny, M. R. (2012). The interior design of workplace and its impact on employees' performance: A case study of the private sector corporations in Egypt. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, (35), 746–756.
- Farzad, F. (2000). *Organization and Management*. Tehran: Havaye Taze Publication.
- Fuertes, G., Alfaro, M., Vargas, M., Gutierrez, S., Ternero, R., & Sabattin, J. (2020). Conceptual Framework for the Strategic Management: A Literature Review—Descriptive. *Journal of Engineering*.
- Hackman, J., & Oldham, G. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16: 250-279.

- Herzberg , F. (1987). One more time: How do you motivate employees. *Harvard Business Review*, 65: 109-120.
- Jiang , X., Du, J., Zhou, J., & Cui, Y. (2020). The Impact of Negative Informal Information Before a Change on Performance: A Within-Person Approach. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(2), 670.
- Keyton, J. (2011). *“Communication and organizational culture: A key to understanding work experience”*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Locke , E., & Schweiger , D. (1979). Participation in decision-making: One more look. *New Directions in Organizational Behavior*, 1: 265-339.
- Locke, E. (1976). The nature and causes of job satisfaction. Chicago: Handbook of industrial and organizational psychology.
- Lunenburg, F. (2010). Communication: The process, barriers, and improving effectiveness. *Schooling*, 1(1), pp. 1-11.
- Martin, D., Rich, C., & Gayle, B. (2004). Humor works: Communication style and humor functions in manager/subordinate relationships. *Southern Communication Journal*, 69, 206– 222.
- Mayfield, J., & Mayfield, M. (2010). Leader-level influence on motivating language: A two-level model investigation of worker performance and job satisfaction. *Competitiveness Review*, 20,407–422.
- Mazzei, A. (2010). Promoting active communication behaviours through internal communication. *Corporate Communications*, 15(3), 221-234.
- Mazzei, A., Dell'Oro, C., & Kim, J.-N. (2012). Strategic value of employee relationships and communicative actions: Overcoming corporate crisis with quality internal communication. *International Journal of Strategic*, 6(1), 31-44.
- Mckinney , E., Barker, J., Smith , D., & Davis , K. (2004). The role of communication values in swift starting action Teams: IT insights from flight crew experience. *Journal of Information and Management*, 41: 1043-1056.

- Mikkelson, A., York, J., & Arritola, J. (2015). Communication competence, leadership behaviors and employee outcomes in supervisor/employee relationships. *Business and Professional Communication Quarterly*, 78, 336–354.
- Mikkelson, S. C., Sloan, D., & Tietzort, C. J. (2021). Employee Perceptions of Supervisor Communication Competence and Associations with Supervisor Credibility. *Communication Studies*, 72(4), 600-617.
- Miller, K. (2006). *Οργάνωση και επικοινωνία (Προσεγγίσεις & Διαδικασίες)*. Αθήνα: Δίαυλος. Μετάφραση Κωνσταντινοπούλου Μαρία.
- Montana, P., & Charnov, B. (1993). *Management*. Barron's Educational Series.
- Muchinsky, V. ((1964)). *Work and Motivation*. New York: John Wiley and Sons.
- Myers, K., Seibold, D., & Park, H. (2011). Interpersonal communication in the workplace. Στο *Handbook of interpersonal communication* (σσ. 527-563).
- Osborne, S., & Hammoud, M. (2017). Effective employee engagement in the workplace. *International Journal of Applied Management and Technology.*, 16(1), 4.
- Porter, L., & Lawler, E. (1968). *What job attitudes tell about motivation*. Boston, MA, USA: Harvard Business Review Reprint Service.
- QuestionPro. (n.d.). *QuestionPro*. Ανάκτηση από https://www.questionpro.de/el/mitarbeiterbefragung-beispiel-fragen/#sollte_in_keiner_mitarbeiterbefragung_fehlen_fragen_zur_beziehung_zum_vorgesetzten
- Richmond, V., & McCroskey, J. (2000). The impact of supervisor and subordinate immediacy on relational and organizational outcomes. *Communication Monographs*, 67, 85–95.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. *Educational and psychological measurement*, 66(4), 701-716.
- Schneider , B., & Alderfer, C. (1973). Three studies of measures of need satisfaction in organizations. *Administrative Science Quarterly*, 18: 489-505.

- Shahzadi, I., Javed, A., Pirzada, S., & Nasreen, S. (2014). Impact of employee motivation on employee performance. *European Journal of Business and Management*, 6(23), 159-166.
- Smith F, P., Smits, S., & Hoy, F. (1998). Employee Work Attitudes: The Subtle Influence of Gender. *Human Relations*, 51(5), 649–666.
- Stephen, C. (2011). *Research Methodology in Business and Social Science*, Owerri Canon. Ανάκτηση από Statistics Canada: <http://www.statcan.gc.ca/pub/12-539-x/2009001/sample-plan-eng.htm>.
- Taylor, S. (2005). *Communication for Business*. 4th ed. New York: Pearson Education Inc.
- Teven, J. (2007). Effects of supervisor social influence, nonverbal immediacy, and biological sex on subordinates' perceptions of job satisfaction, liking, and supervisor credibility. *Communication Quarterly*, 55, 155–177.
- Thill, J., Bovee, C., Dovel, G., & Wood, M. (1995). *Advertising Excellence*.
- Van Der Hoof, B., & de Ridder, J. (2004). Knowledge sharing in context: The influence of organizational commitment, communication climate and CMC use on knowledge sharing. *Journal of Knowledge Management*, 8(6), 117-130.
- Vergheese, A. (2017). Internal communication: Practices and implications. *Journal of Indian Management*, vol. 103–113,.
- Watzlawick, P., Beavin, J., & Jackson, D. (1967). *Pragmatics of human communication*. New York : Norton.
- Williams , C. (2007). *Management*. USA: Thomas Higher Education. 4th edition.
- Yammarino, F., & Naughton, T. (1988). Time spent communicating: A multiple levels of analysis approach. *Human Relations*, 41(9), 655-676.
- Yang, H. (2008). Efficiency wages and subjective performance pay. *Economic Inquiry*, 46(2), 179-196.
- Θεοφανίδου, Κ. (2009). Διερεύνηση επικοινωνιακής στρατηγικής και εφαρμογών σε επιλεγμένο δείγμα του Ελληνικού τραπεζικού συστήματος – εμπειρική προσέγγιση. Θεσσαλονίκη: Πανεπιστήμιο Μακεδονίας - Διπλωματική

εργασία.Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων, Δ.Π.Μ.Σ. στη Διοίκηση Επιχειρήσεων.

Κακουλίδης, Κ. (2009). Στο *Επιχειρηματικότητα-Επικοινωνία-Πωλήσεις*. (σσ. 101-102, 104-10). Αθήνα: Διόνικος.

Κάντας, Α. (1998). *Οργανωτική - Βιομηχανική Ψυχολογία: Κίνητρα - Επαγγελματική Ικανοποίηση - Ηγεσία*. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.

Κοτζαϊβάζογλου, Ι., & Πασχαλούδης, Δ. (2002). Στο *Οργανωσιακή επικοινωνία : η επικοινωνία για επιχειρήσεις και οργανισμούς*. (σσ. 10, 12, 21, 22, 91, 92.). Αθήνα: Πατάκη.

Λαλούμης, Δ. (2016). *Οργανωσιακές σχέσεις*.

Λούτας, Γ. (2002). *Η θεωρία της Επιχειρησιακής Επικοινωνίας*. Αθήνα: Έλλην.

Μπουραντάς, Δ., Βάθης, Α., Παπακωνσταντίνου, Χ., & Ρεκλείτης, Π. (2012). *Αρχές οργάνωσης και διοίκησης επιχειρήσεων και υπηρεσιών*. Αθήνα: ΙΤΥΕ-Διόφαντος.

Πιπερόπουλος, Γ. (1996). *Επικοινωνώ Άρα Υπάρχω. Δημόσιες σχέσεις και επικοινωνία*. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.

Χυτήρης, Λ. Σ. (2006). *Μάνατζμεντ Αρχές Διοίκησης Επιχειρήσεων*. Αθήνα: Εκδόσεις INTERBOOKS.